

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**"PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PAULO VI"**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**TANYA EMPERATRIZ ZÁRATE VALENCIA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. SEGUNDO RODRÍGUEZ ACOSTA MBA.**

**QUITO, DM. MAYO 2012**

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque jamás me ha dejado sola en el trayecto de mi vida, por darme fuerzas y guiarme para salir siempre adelante.

A mis padres Luis y Mercy, pilares fundamentales en mi vida, por su amor y confianza en mí, en especial a mi mami y mejor amiga por su apoyo incondicional en todo momento, por ese ejemplo de amor y entrega, sus consejos y palabras de aliento y por saber guiarme por el camino del bien; porque en gran parte este logro también es de ustedes ya que estuvieron alentándome en los momentos más difíciles y fue lo que me hizo llegar hasta el final, por ustedes y por lo que han hecho por mí.

A mi hermanos Patty y Junior, porque han estado conmigo a cada paso que doy, compartiendo juntos cada momento de nuestras vidas y a mi cuñado Andrés por su amistad y apoyo desde que se integró a la familia.

A mis tíos y primos por estar pendientes de mí en todo momento, que con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y coraje para culminar este trabajo.

A todos ustedes por ser parte de mi vida los amo con todo mi corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia a Dios, por darme la vida y permitirme cumplir uno más de mis objetivos.

A mis queridos padres por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mis hermanos y grandes amigos por ser mi ejemplo, por sus consejos y la ayuda de siempre.

A mis amigos del alma Kary, Danny, Pauly, Naty, Yadi y Fanny gracias por esa amistad sincera e incondicional y a mis demás amigos por sus palabras de aliento y por ser testigos de mis triunfos y fracasos, además a una personita muy especial por su preocupación y gran ayuda en el desarrollo de este trabajo, gracias por todo lo que has hecho por mí.

A mi querida Universidad Central, Facultad de Ciencias Administrativas y a todos mis maestros que me brindaron sabiduría y conocimiento a lo largo de mi carrera universitaria.

A la Unidad Educativa “Paulo VI”, que fue mi segundo hogar en mi adolescencia, gracias por abrirme nuevamente las puertas de la institución para desarrollarme profesionalmente y poder obtener la información necesaria en la consecución del presente trabajo.

Al Ing. Segundo Rodríguez, por ser además de excelente maestro gran amigo, por su apoyo y acertada orientación en la elaboración de la tesis.

Mil palabras no bastarían para agradecerles a todos ustedes su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles, de todo corazón muchas gracias y que Dios les bendiga.

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, TANYA EMPERATRIZ ZÁRATE VALENCIA en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre "PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PAULO VI", por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a Mayo del 2012



FIRMA

C.I.: 172017614-6

Correo Electronico:

Quito, 02 de septiembre del 2011

## A QUIEN INTERESE

Por medio de la presente autorizo a la Srta. Tanya Emperatriz Zárate Valencia portadora de la C.I.: 172017614-6 a la realización de la tesis **"PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PAULO VI"**.

La persona mencionada se encuentra facultada para obtener toda la información requerida al interior de la Institución a fin de elaborar adecuadamente la tesis, así mismo la persona se compromete a no divulgar la información obtenida con fines ajenos a los educativos.

Atentamente,

  
Padre. MSc. Raúl González  
RECTOR



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
1.1 Antecedentes con respecto a la Educación General	3
1.1.1 La Educación Básica y Media	4
1.2 Educación Católica en el País y Quito	6
1.3 Marco Conceptual de Planificación Estratégica	8
1.3.1 Definiciones de Planificación Estratégica	8
1.3.2 Características de la Planificación Estratégica	10
1.3.3 Beneficios de la Planificación Estratégica	11
1.3.4 Importancia de la Planificación Estratégica	11
1.3.5 Proceso de la Planificación Estratégica	12
1.3.6 Área involucradas en el proceso de la Planificación	13
1.3.7 Diagnóstico Situacional	15
1.3.8 Importancia del Diagnóstico Situacional	16
1.3.9 Instrumentos que van a utilizarse en el Diagnóstico	17
1.3.10 Herramientas que se utilizarán para el Diagnóstico	18
1.3.11 Direccionamiento Estratégico	22
1.4 Marco Legal	25
1.4.1 Constitución de la República del Ecuador	25
1.4.2 Código de la Niñez y Adolescencia	27
1.4.3 Régimen Institucional de la Unidad Educativa "Paulo VI"	28
1.5 Alfabetismo en el País	30
1.5.1 Definiciones de Alfabetismo y Alfabetización	30
1.5.2 Demografía del Ecuador	32
1.5.3 Población Analfabeta	33
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA "PAULO VI"</b>	
2.1 Diagnóstico General de la Organización	35
2.1.1 Reseña Histórica	35
2.1.2 Datos de Identificación	36

2.1.2.1	Ubicación	37
2.1.2.1	Directivos	38
2.1.2.3	Personal Administrativo	38
2.1.2.4	Personal Docente	39
2.1.2.5	Estudiantes de la Sección Primaria y Pre Primaria	39
2.1.2.6	Estudiantes de la Sección Secundaria	40
2.1.2.7	Pensiones	42
2.1.2.8	Instalaciones	42
2.1.3	Estructura Organizacional Actual	45
2.2.	Metodología para la Investigación	46
2.3	Diseño de Instrumentos para la recolección de datos	47
2.3.1	Universo	47
2.3.2	Tamaño de la muestra	48
2.4	Recopilación de la Información	49
2.5	Procesamiento y análisis de la información	49
2.5.1	Procesamiento y análisis de las entrevistas formuladas a los directivos de la U.E.P.VI.	50
2.5.2	Procesamiento y análisis de las entrevistas formuladas a los docentes de la U.E.P.VI.	55
2.5.3	Procesamiento y análisis de las entrevistas formuladas al personal administrativo y de servicio de la U.E.P.VI.	64
2.5.4	Procesamiento y análisis de las entrevistas formuladas a los estudiantes de la U.E.P.VI.	69
2.5.5	Procesamiento y análisis de las entrevistas formuladas a los padres de familia de la U.E.P.VI.	74
2.5.6	Procesamiento y análisis de las entrevistas formuladas a los proveedores de la U.E.P.VI.	79
2.6	Análisis FODA	82
2.6.1	Matriz de Impacto Interno	82
2.6.2	Matriz de Impacto Externo	82
2.6.3	Matriz de Vulnerabilidad	83
2.6.4	Matriz de Aprovechabilidad	83
2.6.5	Hoja de Trabajo	88
2.6.6	Matriz de Estrategias	89

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA "PAULO VI"**

3.1. Direccionamiento Estratégico	91
3.1.1 Valores y Principios	92
3.1.2 Misión	95
3.1.3 Visión	96
3.1.4 Objetivos	97
3.1.4.1 Objetivo General	97
3.1.4.2 Objetivos Específicos	97
3.1.5 Políticas	98
3.1.5.1 Políticas Institucionales	99
3.1.5.2 Políticas Académicas	99
3.1.5.3 Política Administrativa	99
3.1.6 Estrategias	100
3.2 Propuesta de la Estructura Organizacional	100
3.2.1 Organigrama Estructural	101
3.2.2 Organigrama Funcional	102
3.2.3 Organigrama Posicional	102
3.3 Descripción de Funciones y Responsabilidades	108
3.4 Organización por Procesos	119
3.4.1 Mapa de Procesos	120
3.4.2 Cadena de Valor y Caracterización de los procesos	122
3.5 Mapa Estratégico propuesto para la U.E.P.VI:	125
3.6 Diagramas de Flujo	127
3.7 Diseño del POA (Plan Operativo Anual)	134

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y CONTROL PARA LA U.E.P.VI.**

4.1 Apoyo de la Alta Dirección	138
4.2 Liderazgo	141
4.2.1 Liderazgo Participativo	142
4.2.2 Cualidades que posee el Rector de la U.E.P.VI. para proyectarse como un buen líder	144



4.2.3	Reglas para el trabajo participativo en la U.E.P.VI.	146
4.3	Socialización de la Propuesta	147
4.4	Comunicación Efectiva Organizacional	150
4.4.1	¿Qué es la Comunicación Efectiva Organizacional?	150
4.4.2	Aspectos que mejoran la comunicación	152
4.4.3	Comunicación Interna y Externa	153
4.4.4	Comunicación Efectiva en la U.E.P.VI.	155
4.5	Capacitación del Personal Administrativo y Docente	157
4.5.1	Beneficios de la Capacitación	158
4.5.2	Desarrollo de la Capacitación	159
4.5.3	Capacitación para el personal de la U.E.P.VI.	160
4.5.3.2	Capacitación del Personal Administrativo	161
4.5.3.2	Capacitación del Personal Docente	162
4.6	Empoderamiento	164
4.6.1	¿Cómo integrar al personal de la U.E.P.VI. hacia el empowerment?	166
4.7	Motivación Laboral	167
4.7.1	Tipos de Motivación Laboral	168
4.7.2	Mitos de la Motivación Laboral	170
4.7.3	Motivación Laboral en la U.E.P.VI.	171
4.8	Indicadores de Gestión	172
4.8.1	Importancia de los Indicadores de Gestión	174
4.8.2	Ventajas de los Indicadores de Gestión	175
4.8.3	Indicadores de Gestión de la U.E.P.VI.	175
 <b>CAPÍTULO V</b>		
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
5.1	Conclusiones	178
5.2	Recomendaciones	180
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
 <b>ANEXOS</b>		
		185

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo N° 1</b> Guía de Entrevista a los Directivos	185
<b>Anexo N° 2</b> Guía de Encuesta a los Docentes	187
<b>Anexo N° 3</b> Guía de Entrevista al Personal Administrativo y de Servicio	189
<b>Anexo N° 4</b> Guía de Encuesta a los Estudiantes	191
<b>Anexo N° 5</b> Guía de Encuesta a Padres de Familia	193
<b>Anexo N° 6</b> Guía de Entrevista a Proveedores	195

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro N° 1</b> Panorama del Mercado Laboral según el nivel de instrucción	5
<b>Cuadro N° 2</b> FEDEC Pichincha - Ciudad Quito - Parroquia La Magdalena	8
<b>Cuadro N° 3</b> Porcentajes de Educación a nivel Nacional	33
<b>Cuadro N° 4</b> Porcentajes de Educación a nivel de Pichincha	34
<b>Cuadro N° 5</b> Porcentajes de Educación a nivel de Quito	34
<b>Cuadro N° 6</b> Nombre y Cargo de los directivos	38
<b>Cuadro N° 7</b> Cargos Administrativos	38
<b>Cuadro N° 8</b> Personal Docente por sección	39
<b>Cuadro N° 9</b> Estudiantes por Paralelo y Año de Básica	39
<b>Cuadro N° 10</b> Estudiantes por Curso y Paralelo	40
<b>Cuadro N° 11</b> Costo de Pensiones por Sección	42
<b>Cuadro N° 12</b> Universo de la población para determinar la muestra	48
<b>Cuadro N° 13</b> Análisis de porcentajes	49
<b>Cuadro N° 14</b> Matriz de Impacto Interno	84
<b>Cuadro N° 15</b> Matriz de Impacto Externo	85
<b>Cuadro N° 16</b> Matriz de Vulnerabilidad	86
<b>Cuadro N° 17</b> Matriz de Aprovechabilidad	87
<b>Cuadro N° 18</b> Hoja de trabajo FODA	88
<b>Cuadro N° 19</b> Matriz de Estrategias	89
<b>Cuadro N° 20</b> Matriz Axiológica	95
<b>Cuadro N° 21</b> Simbología que se utiliza en los Diagramas de Flujo	127
<b>Cuadro N° 22</b> Plan Operativo Anual para la U.E.P.VI.	135
<b>Cuadro N° 23</b> Plan Operativo Anual para la U.E.P.VI.	136
<b>Cuadro N° 24</b> Plan Operativo Anual para la U.E.P.VI.	137
<b>Cuadro N° 25</b> Balanced Scorecard aplicado a la U.E.P.VI.	140
<b>Cuadro N° 26</b> Diferencias entre Directivo y Líder	141
<b>Cuadro N° 27</b> Indicadores de Gestión de la U.E.P.VI.	176

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico N° 1</b> Panorama del Mercado Laboral según nivel de Instrucción	5
<b>Gráfico N° 2</b> Elementos de la Planificación Estratégica	10
<b>Gráfico N° 3</b> Proceso de Planificación Estratégica	13
<b>Gráfico N° 4</b> Diagnóstico Situacional	16
<b>Gráfico N° 5</b> Análisis FODA	19
<b>Gráfico N° 6</b> Generación de Estrategias con la Matriz FODA	21
<b>Gráfico N° 7</b> Elementos de la Visión	22
<b>Gráfico N° 8</b> Requisitos para formular una misión	23
<b>Gráfico N° 9</b> Estructura de los Objetivos Estratégicos	24
<b>Gráfico N° 10</b> Principios Organizacionales	24
<b>Gráfico N° 11</b> Crecimiento Poblacional	32
<b>Gráfico N° 12</b> Ubicación Geográfica de la U.E.P.VI.	37
<b>Gráfico N° 13</b> Organigrama Actual de la U.E.P.VI.	45
<b>Gráfico N° 14</b> Principios y Valores de la U.E.P.VI.	93
<b>Gráfico N° 15</b> Organigrama Estructural de la U.E.P.VI:	103
<b>Gráfico N° 16</b> Organigrama Funcional de la U.E.P.VI.	104
<b>Gráfico N° 17</b> Organigrama Posicional de la U.E.P.VI.	107
<b>Gráfico N° 18</b> Mapa de Procesos de la U.E.P.VI.	121
<b>Gráfico N° 19</b> Cadena de Valor y Caracterización del Proceso Gobernante	123
<b>Gráfico N° 20</b> Valor	124
<b>Gráfico N° 21</b> Mapa Estratégico de la U.E.P.VI.	126
<b>Gráfico N° 22</b> Flujograma de Procesos: Reclutamiento y Selección de Personal	128
<b>Gráfico N° 23</b> Flujograma de Procesos: Adquisiciones y Mantenimiento	130
<b>Gráfico N° 24</b> Flujograma de Procesos: Matriculación	132
<b>Gráfico N° 25</b> Perspectivas del Balanced Scorecard	139
<b>Gráfico N° 26</b> Características del Líder Participativo	143
<b>Gráfico N° 27</b> Participación Activa	147
<b>Gráfico N° 28</b> Socialización de la Propuesta	148
<b>Gráfico N° 29</b> Proceso de Socialización de la Propuesta	149
<b>Gráfico N° 30</b> Esquema del Modelo de Comunicación	151
<b>Gráfico N° 31</b> Fases en el Desarrollo de la Capacitación	160
<b>Gráfico N° 32</b> Etapas de Evaluación del Proceso de Capacitación	163
<b>Gráfico N° 33</b> Pirámide de Maslow: Jerarquía de Necesidades	168
<b>Gráfico N° 34</b> Indicadores de Gestión	173
<b>Gráfico N° 35</b> Control de Gestión	174

## ÍNDICE DE FOTOS

			Pág.
<b>Foto N°</b>	<b>1</b>	Rectorado	43
<b>Foto N°</b>	<b>2</b>	Inspección General	43
<b>Foto N°</b>	<b>3</b>	Patio Central	43
<b>Foto N°</b>	<b>4</b>	Coliseo - Auditorium	43
<b>Foto N°</b>	<b>5</b>	Oratorio	43
<b>Foto N°</b>	<b>6</b>	Campus Ontaneda	43
<b>Foto N°</b>	<b>7</b>	Laboratorio de Computación (Primaria)	44
<b>Foto N°</b>	<b>8</b>	Laboratorio de Computación (Secundaria)	44
<b>Foto N°</b>	<b>9</b>	Edificio del Ciclo Diversificado	44
<b>Foto N°</b>	<b>10</b>	Laboratorio de Inglés (Primaria)	44
<b>Foto N°</b>	<b>11</b>	Aulas de 1° de Educación Básica	44
<b>Foto N°</b>	<b>12</b>	Sala de Expresión Corporal	44

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **"PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PAULO VI"**

La elaboración de un Plan Estratégico en una entidad educativa es de gran importancia, puesto que se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación, gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias lograrlo; produciendo beneficios con la capacidad de realizar una mejor gestión educativa. El Plan Estratégico servirá como guía de aplicación práctica para los miembros de dicha organización.

Asimismo el presente estudio es conveniente, puesto que ayudará a entender la situación actual por la que atraviesa la “Unidad Educativa Paulo VI”, analizar su comportamiento y poder establecer estrategias para corregir errores que actualmente están existiendo y poder enfrentar los nuevos retos de una manera eficiente y eficaz.

#### **PALABRAS CLAVES**

- ✓ DIAGNOSTICO
- ✓ ANÁLISIS FODA
- ✓ ESTRATEGIAS
- ✓ PLANIFICACIÓN
- ✓ PROPUESTA
- ✓ EVALUACIÓN

## **ABSTACT**

### **"PROPOSAL FOR STRATEGIC PLANNING IN THE ADMINISTRATIVE PAULO VI EDUCATIONAL CENTER AREA "**

Developing a Strategic Plan in an educational institution is of great importance, since it is responsible for specifying the goals, objectives and goals of education, thanks to this type of planning, it is possible to define what to do and with what resources and strategies to achieve, and to produce benefits with the ability to make better educational management. The Strategic Plan will serve as a practical guide for members of this organization.

This study is also desirable because it will help understand the current situation being experienced by " Paulo VI Educational Center", analyzing its behavior and establishing strategies to correct errors that currently exist and to face new challenges in an efficiently and effectively way.

## **KEYWORDS**

- ✓ DIAGNOSIS
- ✓ ANALYSIS DAFO
- ✓ STRATEGIES
- ✓ PLANNING
- ✓ PROPOSAL
- ✓ EVALUATION

## INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta administrativa que permite obtener ventajas competitivas a las organizaciones, razón por la cual estas necesitan tener sustentos establecidos en planes que determinen el accionar de las operaciones utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz.

La Unidad Educativa “Paulo VI” es una Institución Católica dedicada al quehacer educativo ubicado en el sector centro sur en la ciudad de Quito que ofrece a sus clientes una educación integral de calidad. Actualmente es una organización estable, con años de experiencia al servicio de la niñez y juventud, con notable éxito, sin embargo la ausencia de una Planificación Estratégica trae problemas administrativos reflejados en la comunicación con doble vía, duplicidad de funciones, y el desconocimiento de los miembros de la institución en determinar la finalidad esencial de la misma que se ven afectados en el clima organizacional, pudiendo traer consecuencias negativas a futuro si no se cuenta con planes que permitan responder ante situaciones complicadas referentes a clientes, proveedores, personal, logística, etc.

La presente tesis tiene por objetivo fundamental analizar la situación actual de la organización, de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego proponer una Planificación Estratégica pues al encontrarse en un mercado muy competitivo como es la educación, debe plantearse las estrategias que le permitan adaptarse rápidamente a las exigencias del medio y se adecue a la realidad de la Unidad Educativa “Paulo VI”, obteniendo resultados en un lapso de 5 años.

En el Capítulo I, se describen las generalidades, aspectos relacionados al sector educativo, principalmente sobre la Educación Católica básica y media en el país; se menciona además el marco conceptual de la Planificación Estratégica y se describe lo qué es y abarca el diagnóstico organizacional, las herramientas que se utilizarán para el mismo, el marco legal sobre el cuál fue constituida la Unidad Educativa y el analfabetismo en el país; respaldado con tablas estadísticas proporcionadas por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos).



En el Capítulo II, se realiza el diagnóstico situacional de la institución, dentro del macroambiente se analizan factores que tienen que ver con las oportunidades y amenazas, y en el microambiente aspectos y factores inmediatos y más cercanos a la organización. El análisis FODA permite conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen, este análisis se convierte en el punto de partida de la formulación de la Planificación Estratégica a través de sus matrices de vulnerabilidad, aprovechabilidad y hoja de trabajo hasta llegar a la matriz de estrategias clave.

En el Capítulo III se formula la propuesta de Planificación Estratégica, la que involucra la elaboración del direccionamiento estratégico, valores y principios, misión, visión, objetivo general, objetivos específicos, así como la propuesta de la estructura organizacional, descripción de funciones y la elaboración del mapa estratégico de la institución. En este capítulo se establecen políticas y estrategias para las diferentes áreas de la organización, se analiza la organización desde el punto de vista de Procesos, cadenas de valor, macroprocesos y flujogramas que pretenden implementarse dentro de la institución y el plan operativo para la Unidad Educativa para el cumplimiento de los objetivos.

En el Capítulo IV, se propone la Evaluación y Control de la Planificación Estratégica, la misma que debe contar con el apoyo de la alta dirección, liderazgo participativo, socialización de la propuesta, comunicación y capacitación del personal, empoderamiento, motivación laboral y los indicadores de gestión, puntos indispensables para llevar un monitoreo de la planificación y poder realizar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Para finalizar, el Capítulo V se refiere a las Conclusiones y Recomendaciones que se alcanzaron luego de finalizar la elaboración del presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES CON RESPECTO A LA EDUCACIÓN GENERAL

La educación proviene del latín *educere* "guiar, conducir" o *educare* "formar, instruir" y se la puede definir de la siguiente manera:

Como un proceso de socialización de las personas a través del cual se desenvuelven capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

En algunos países la educación escolar es gratuita para todos los estudiantes. Sin embargo, debido a la escasez de escuelas fiscales, también existen muchas escuelas particulares y fiscomisionales.

La función de la educación es ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar los valores de la cultura que se le imparte ya sea esta educación de tipo laica o religiosa. Abarca muchos ámbitos; como la educación formal, informal y no formal.

Pero el término "educación" se refiere sobre todo a la influencia ordenada ejercida sobre una persona para instruirla y desarrollarla a varios niveles complementarios. Es un ingrediente elemental en la vida del ser humano y la sociedad y se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su adelanto.

Actualmente, existen diversos ámbitos en los cuales recibimos educación. Uno de los más fundamentales, para todo ser humano, es la formal. Que es aquella, que imparten los diversos establecimientos educativos presentes en toda sociedad (escuelas, colegios, universidades, institutos, etc.). Los cuales se guían por mallas curriculares, establecidas por directrices gubernamentales. Estas instituciones son quienes entregan una educación formativa, a nivel intelectual en base de conocimientos prácticos, los cuales permitirán a la persona, insertarse en la sociedad como uno más de ella. Por medio de esta educación, es que la persona, podrá desempeñarse en algún puesto laboral. Gracias a la educación se rige la presencia humana de hoy en día. Ya que por medio de este camino, es que logrará

que su descendencia, vuelva a cumplir el mismo ciclo. Educación basada en la enseñanza de diversas materias, las cuales el educando debe asimilar, para luego rendir un examen y así demostrar que las maneja. Método de educación, que actualmente causa inconformidad en algunas personas. Puesto que se basa, para ellos, en la memorización, más que en la comprensión.

### **1.1.1 LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA**

La etapa Preescolar, educación primaria y secundaria es la de formación de los individuos en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las capacidades básicas para favorecer el aprendizaje metódico y continuo, así como las disposiciones y actitudes que regirán su vida. Lograr que todos los niños, las niñas y adolescentes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la educación básica y que logren los aprendizajes que se establecen para cada año y nivel son factores fundamentales para mantener el desarrollo de País.

En una educación básica de buena calidad el desarrollo de las destrezas básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

Admiten valorar los procesos personales de edificación individual de conocimiento, debido a esto no son de mucha importancia los aprendizajes basados en el procesamiento superficial de la información y aquellos orientados a la captación de datos en el corto plazo.

Una de las enunciaciones más atrayentes nos la propone uno de los más grandes pensadores, Aristóteles: "La educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético."

De igual manera se puede denominar a la educación como el resultado de este proceso, que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, causando cambios de carácter social, intelectual, emocional, en la persona, dependiendo del grado de concienciación que esta tenga y pueda servirle en el resto de su vida.

## CUADRO N° 1

### PANORAMA DEL MERCADO LABORAL SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN

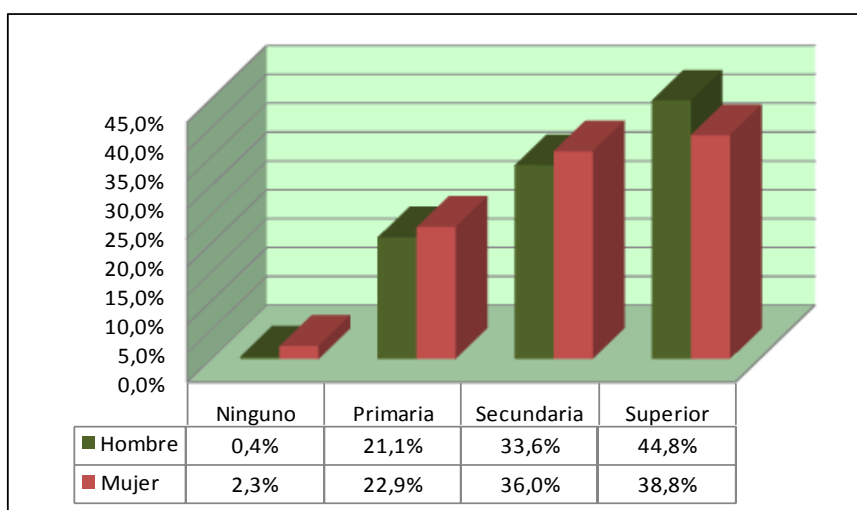
	Hombre	Mujer
Ninguno	0,4%	2,3%
Primaria	21,1%	22,9%
Secundaria	33,6%	36,0%
Superior	44,8%	38,8%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Año 2010)

Elaborado por: Tanya Zárate

## GRÁFICO N° 1

### PANORAMA DEL MERCADO LABORAL SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Año 2010)

Elaborado por: Tanya Zárate

La educación ecuatoriana a través de una serie de aspectos han provocado aspectos negativos que se manifiestan en la falta de infraestructura, falta de maestros mejor capacitados tomando en cuenta que por sobretodo no existe un concepto claro de calidad de educación.

De acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en la ciudad de Quito quienes poseen un nivel de instrucción superior son quienes tienen más posibilidades de obtener un empleo. El sexo es un factor que también determina la posibilidad de obtener un empleo.

## **1.2 EDUCACIÓN CATÓLICA EN EL PAÍS Y QUITO**

La Educación Católica ofrece al alumno una formación moral y educación en la fe y, al mismo tiempo, se ocupan de brindarle una excelente educación académica. La identidad católica es una condición intrínseca en el esfuerzo educativo y es la razón para su éxito. En todos los niveles, básico y diversificado, la intención es de continuar haciendo todo lo necesario para cumplir con el desafío de presentar una alternativa educativa arraigada e inspirada en la fe y conectada de manera manifestada con la Iglesia.

El marco de la educación particular Católica, no es excluyente, pues forma a quienes tienen y no tienen dinero, estos últimos son su opción mayor. Además, su formación no está centrada únicamente en el ámbito de las aulas, su campo de acción irradia a padres de familia y demás entornos sociales, interacción de conocimientos y vivencias emanados en una totalidad integradora, marchando a la par con los nuevos saberes de la tecnología de punta, impregnada de una mediación docente sustentada en principios y valores que sean el ejemplo de los educandos que se encuentran instruyéndose en dichos establecimientos.

La meta es conseguir seres humanos, comprometidos cristianos y honrados ciudadanos que se desarrollen plenamente a la luz del Evangelio.

La Confederación de Establecimientos de Educación Católica del Ecuador (CONFEDEC) es una Organización a Nivel Nacional, legalmente reconocida por el Estado, comprometida con la labor de la Iglesia, la comunidad educativa, la defensa de los derechos humanos; que precede y preside la gestión administrativa, financiera, pedagógica y pastoral de las instituciones educativas católicas en el País para coordinar, promover y acompañar el mejoramiento continuo del talento humano, asistir y regular a las instituciones federadas en el marco de los principios y valores cristianos católicos, en beneficio de la comunidad educativa y de la sociedad ecuatoriana, con opción preferencial por los más pobres.

La CONFEDEC en el Ecuador busca constituir un subsistema descentralizado, participativo, responsable, competitivo y de calidad, con el más alto nivel organizacional; basado en los lineamientos evangélicos, a la luz de una pedagogía

cristiana; con capacidad para liderar políticas educativas locales, regionales, nacionales, generar propuestas pedagógicas y de gestión innovadoras, desarrollar el talento humano de los miembros de la comunidad educativa y contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación ecuatoriana a fin de aportar a la construcción de una nueva sociedad, comprometida, al servicio del Reino de Dios, considerando los valores cristianos, cívicos y estéticos.

Orientando además la tarea educativa comprometida con la labor de la Iglesia, la comunidad educativa, la defensa de los derechos humanos; que precede y preside la gestión administrativa, financiera, pedagógica y pastoral de las instituciones educativas católicas para coordinar, promover y acompañar el mejoramiento continuo del talento humano, asistir y regular de manera oportuna y pertinente a las instituciones federadas por medio de un trabajo coordinado con las FEDECs en el marco de los principios y valores cristianos católicos, en beneficios de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos, docentes, madres y padres de familia, de la sociedad ecuatoriana

“La escuela católica es una comunidad que evangeliza educando”. Esta es la razón que justifica la presencia de la FEDEC Quito y en cada una de sus respectivas provincias, en un mundo globalizado y globalizante. Sus contribuciones tienen trayectoria de una educación integral holística, y antes que se difundan las palabras calidad y calidez, ya las Instituciones Católicas llevan su propia marca de identificación. Educación en valores y no solo en saberes.

Ofertan de esta manera un compromiso con lo que se cree y con el mundo en el que se vive, dando sentido y significado de un más allá, codificando y decodificando desde las claves evangélicas, las realidades sociales, históricas, culturales, científicas, estéticas, etc. Y enfrentando los desafíos de la sociedad del conocimiento, de las nuevas tecnologías y la información para privilegiar servicios de calidad a los sectores vulnerables de la sociedad, en el marco de los carismas congregacionales.

## CUADRO N° 2

### FEDEC PICHINCHA – CIUDAD QUITO – PARROQUIA LA MAGDALNA

COLEGIO	CONGREGACIÓN
CENTRO EDUCATIVO ARCO IRIS DEL SUR	CATÓLICA
COLEGIO TECNICO SAN JOSE	CONGREGACIÓN DE PADRES JOSEFINOS
GONZALO CORDERO CRESPO	FE Y ALEGRÍA
PAULO VI	CONGREGACIÓN DE PADRES JOSEFINOS
SAGRADO CORAZON DE JESUS BETHLEMITAS	HERMANAS BETHLEMITAS
SAN JOSE – LA SALLE	COMUNIDAD DE HNOS. CRISTIANOS DE LA SALLE
SANTA DOROTEA	HERMANAS DOROTÉAS

Fuente: CONFEDEC  
Elaborado por: Tanya Zárate

## 1.3 MARCO CONCEPTUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.3.1 DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar la deficiencia.<sup>1</sup>
- La Planificación Estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.
- La Planificación Estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion/>

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

- La Planeación Estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.
- Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.<sup>3</sup>
- “La Planificación Estratégica es la que define el escenario para toda la demás planeación dentro de la empresa. Definimos planeación estratégica como el proceso de desarrollo y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades”.<sup>4</sup>

Debido a que este tipo de planificación toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes.

Como todo planeamiento, la planificación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

---

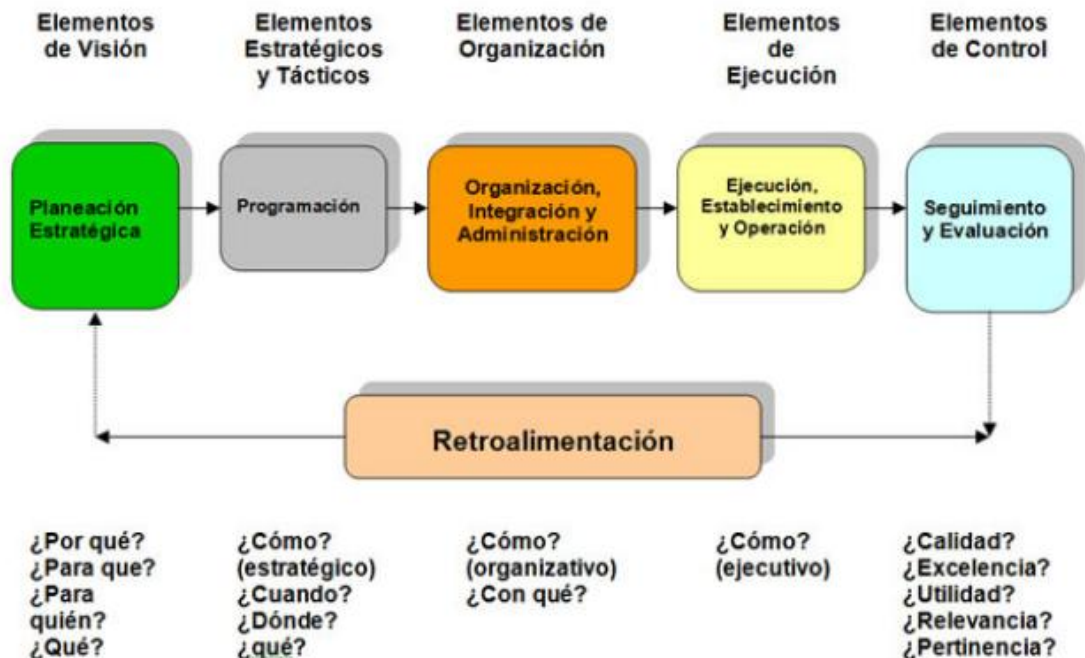
<sup>3</sup> <http://britneyborrebloggercom.blogspot.com/2010/05/la-planificacion-y-sus-caracteristicas.html>

<sup>4</sup> KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda edición. Editorial Prentice Hall ,Segunda Edición, México 2003



## GRÁFICO N° 2

### ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: <http://britneyborreblogger.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

### 1.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.
- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada

- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.<sup>5</sup>

### **1.3.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planificación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planificación táctica a corto plazo
- Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
- Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.
- Contesta a las preguntas "y que pasa si." Tales preguntas permiten al que realiza la planificación estratégica, a través de una complejidad de variables los posibles planes de contingencia.<sup>6</sup>

### **1.3.4 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

La planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:
- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

---

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

<sup>6</sup> [www.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica](http://www.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica)

- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

### **1.3.5 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.<sup>7</sup>

El proceso de planificación estratégica no es algo que se pueda realizar según vaya surgiendo en una reunión de planificación casual o durante una reunión habitual. Requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo.

Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización, normalmente para dos o tres años o más.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

<sup>8</sup> <http://oscarsaavedrar.blogspot.com/2007/07/planificacin-estrategica.html>

**GRÁFICO N° 3**  
**PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: <http://4.bp.blogspot.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

### **1.3.6 ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**DIRECTIVOS:** Dentro del área de los directivos la Planificación Estratégica se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, buscando tener una buena toma de decisiones que beneficien a todo el

personal que labora en el lugar y que se cumplan los objetivos y metas planteadas en un inicio.

**ADMINISTRATIVOS:** La Planificación Estratégica es una guía para mejora y organización del personal que trabaja en esta área, comprende a aquellas personas que laboran en las áreas de apoyo institucional y de apoyo académico y administrativo. Incluye también al personal técnico y de servicio. Tiene un papel muy importante en la consecución exitosa de la misión de una institución. Por ello, es importante considerar cuidadosamente las condiciones, políticas y criterios de selección, reclutamiento, contratación, inducción, desarrollo, evaluación y promoción del personal administrativo, de servicio, técnico y de apoyo de la institución.<sup>9</sup>

**DOCENTES:** La función esencial del personal docente es ayudar a los estudiantes a desarrollar sus capacidades intelectuales, morales y sociales dentro del marco de sus aspiraciones y posibilidades. A la vez es necesario que dicho personal tenga una buena comunicación con los directivos de la institución con el fin de coordinar actividades para que no exista malentendido ni mala difusión de información y de esta manera ayudar en la consecución de los objetivos institucionales.

**PADRES DE FAMILIA:** En vista de que son los padres de familia la razón de ser de la organización y de ser ellos quienes eligen el centro educativo, sobre todo en las etapas de Educación Primaria y Secundaria, es de vital importancia que tengan una buena información del establecimiento en el que se instruirán sus hijos, y es al elegir la institución cuando la hacen partícipe de sus deseos, ideales, valores y objetivos educativos, pero esta información dependerá de la manera de darse a conocer la entidad educativa y la organización que esta tenga en el proceso de ingreso a nuevos estudiantes y el trato que se les brinde.

**ALUMNOS:** El alumno es aquel que comienza la propia búsqueda, y la educación sólo le dará recursos que le sirvan para encontrar los caminos

---

<sup>9</sup> <http://autoestudio.itam.mx/acreditacion/administrativo.html>

que lo lleven a su meta. Los alumnos tienen luces e inquietudes, lo que tanto a ellos como a todo hombre nos hace falta es encontrar al maestro que ayude a reconocer esa luz interior que abre sendas por recorrer y que mediante la fusión de estos dos se logre alcanzar las metas por año educacional.

### **1.3.7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El Diagnostico Situacional es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.<sup>10</sup>

La expresión Diagnóstico Organizacional da a entender que estudia a la organización, pero queda la duda si toma en cuenta el medio en donde ésta se desarrolla. En otras palabras, dentro de la expresión no menciona si el estudio incluye y toma en cuenta el ambiente externo para su evaluación. La complejidad organizacional y su relación con el ambiente externo hacen que la misma deba ser analizada teniendo en cuenta el contexto.

Esto nos permite conocer la situación real de la organización en un momento dado a fin de descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Existen tres factores importantes que no se deben pasar por alto al momento de realizar un diagnostico organizacional; tanto para determinar la problemática como las posibles soluciones: la situación de la empresa dentro del contexto de su rama o sector, el sistema social que prevalece dentro de la empresa y la posición de la empresa en el ciclo de vida de las organizaciones.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm)

<sup>11</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diagnostico-Organizacional/111611.html>

**GRÁFICO N° 4**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**



Fuente: [www.slideshare.net/kheiron/diagnostico-situacional](http://www.slideshare.net/kheiron/diagnostico-situacional)  
Elaborado por: Tanya Zárate

Para que se realice con éxito un buen diagnóstico, debe cumplir con ciertas condiciones para que se lleve a cabo con satisfacción. Lo principal es que el dueño o gerente de la empresa, asuma con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y depende totalmente de él, de las informaciones que pueda aportar para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa.

### **1.3.8 IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

La importancia de un Diagnóstico Situacional radica en la buena toma de decisiones que puede tomar un directivo dentro de una organización. Los conocimientos acerca de la situación pueden minimizar el margen de error de estas. Así también el querer saberlo todo va en contra de la organización, porque el tiempo en que se incurre para el manejo de una cantidad inmensa de datos, genera una ventaja competitiva para los competidores, y estos pueden aprovecharla a su favor.

Teniendo en cuenta la importancia de realizar un Diagnóstico Situacional es necesario establecer la forma en que se va a llevar a cabo el mismo, para obtener un diagnóstico efectivo que esté acorde a las necesidades de la organización y los objetivos que se haya propuesto.

El éxito o fracaso del diagnóstico organizacional dependerá en gran medida de la veracidad de la información obtenida, procesada y analizada.

### 1.3.9 INSTRUMENTOS QUE VAN A UTILIZARSE EN EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el desarrollo del diagnóstico organizacional, es necesario apoyarse en algunos instrumentos con el propósito de conseguir información indispensable para su análisis en el transcurso de la investigación, siempre y cuando se utilice adecuadamente con el fin de ofrecer veracidad en los resultados, entre los que podemos referirnos:

- **Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia a sido lograda mediante la observación.<sup>12</sup>
- **Focus Group:** Es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende

---

<sup>12</sup> <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>



ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.<sup>13</sup>

- **Entrevista:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas mediante preguntas y cuestionamientos con respecto algún tema. El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.
- **Encuesta:** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

### 1.3.10 HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZARÁN PARA EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- **Análisis FODA:** Esta es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las falencias o Debilidades de la empresa (funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o ejecutados) y las habilidades o Fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del

---

<sup>13</sup> <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-focus-group.html>

estudio de las condiciones positivas o negativas que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas o, que podrían beneficiarla conocida como Oportunidades.<sup>14</sup>

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

#### **GRÁFICO N° 5** **ANÁLISIS FODA**



Fuente: <http://www.google.com.ec>  
Elaborado por: Tanya Zárate

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

<sup>14</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Como aplicar la Planeación Estratégica, International Thompson Editores, México – 2001

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- ✓ Las fortalezas deben utilizarse
- ✓ Las oportunidades deben aprovecharse
- ✓ Las debilidades deben eliminarse y
- ✓ Las amenazas deben sortearse

### **Oportunidades y Amenazas:**

- ✓ ¿Cuáles serán las demandas que planteará el entorno?
- ✓ ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

### **Fortalezas y debilidades de la organización:**

- ✓ ¿Qué es lo que somos capaces de hacer?
- ✓ ¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Para llevar a cabo con el análisis FODA se debe trabajar con las siguientes matrices:

- **Matriz de Impacto Interno:** Esta matriz posee información de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, a fin de evaluar los recursos con que cuenta y de esta forma conocer el estado o la capacidad de la empresa; y también detectar fortalezas y debilidades, y así, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.<sup>15</sup>
- **Matriz de Impacto Externo:** Esta matriz posee información que nos permite detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de

---

<sup>15</sup> [www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/](http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/)

una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.<sup>16</sup>

- **Matriz de Vulnerabilidad:** Permite relacionar debilidades de más alto impacto y las amenazas que afectan negativamente el desempeño de la empresa, esto determina la incapacidad de la gestión de la empresa frente al entorno.<sup>17</sup>
- **Matriz de Aprovechabilidad:** Permite relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas. Esto evita el desperdicio de recursos y hace lo posible por aprovechar las oportunidades dependiendo de las fortalezas que tenga la empresa.<sup>18</sup>
- **Matriz de Estrategias Clave:** Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.<sup>19</sup>

## GRÁFICO N° 6

### GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ FODA

Matriz FODA	Fortalezas (F) Realizar un listado de las fortalezas	Debilidades (D) Realizar un listado de las debilidades
	Oportunidades (O) Realizar un listado de las oportunidades	Estrategias FO Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades
	Amenazas (A) Realizar un listado de las amenazas	Estrategias DO Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades
	Estrategias FA Usar fortalezas para evadir amenazas	Estrategias DA Minimizar debilidades y las evitar amenazas

<sup>16</sup> www.crece

<sup>17</sup> www.buen

<sup>18</sup> www.buen

<sup>19</sup> www.elpri

Fuente: <http://manuelgross.bligoo.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

### 1.3.11 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.<sup>20</sup>

**VISIÓN:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

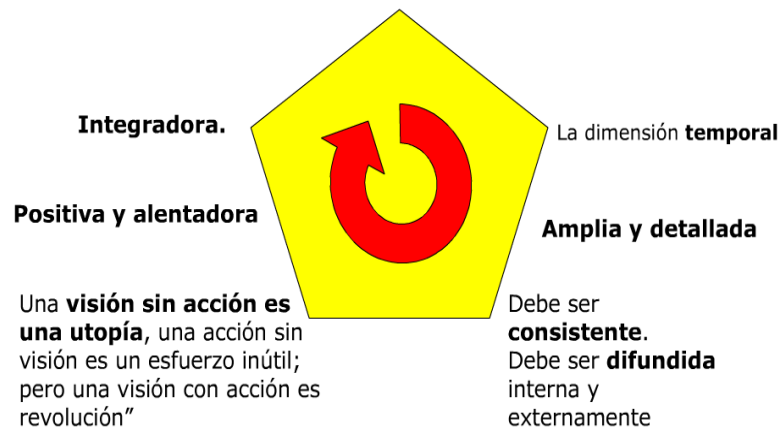
La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

#### GRÁFICO N° 7 ELEMENTOS DE LA VISIÓN

---

<sup>20</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccionamiento-Estrategico/167412.html>

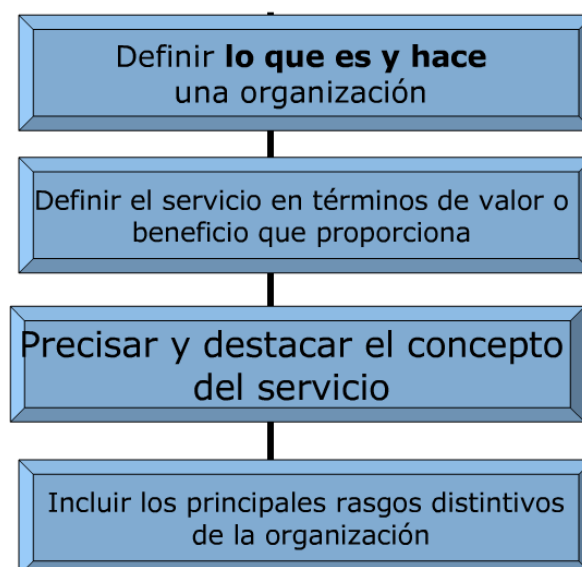


Fuente: [www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico](http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico)  
Elaborado por: Tanya Zárate

**MISIÓN:** La *misión* es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

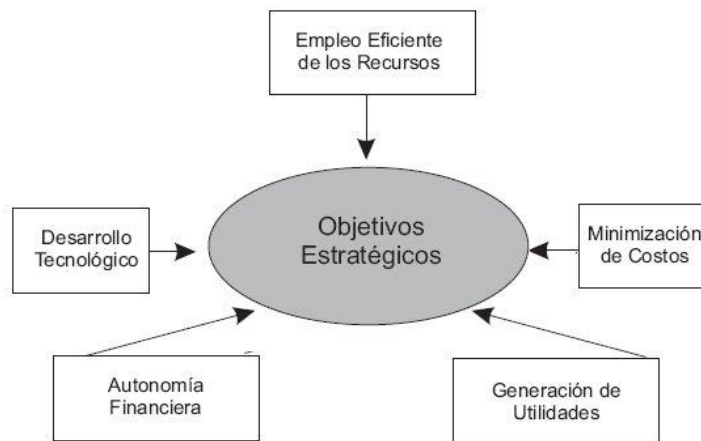
### GRÁFICO N° 8 REQUISITOS PARA FORMULAR UNA MISIÓN



Fuente: <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>  
Elaborado por: Tanya Zárate

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Terminado el análisis interno y externo; definida la visión y misión, corresponde determinar los Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa, para los próximos (cinco) años. Estos objetivos deberán ser pocos y realmente estratégicos, es decir, deben anticipar el cambio y servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Deberán ser descripciones de los resultados que la institución desea alcanzar en el tiempo determinado.

**GRÁFICO N° 9**  
**ESTRUCTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

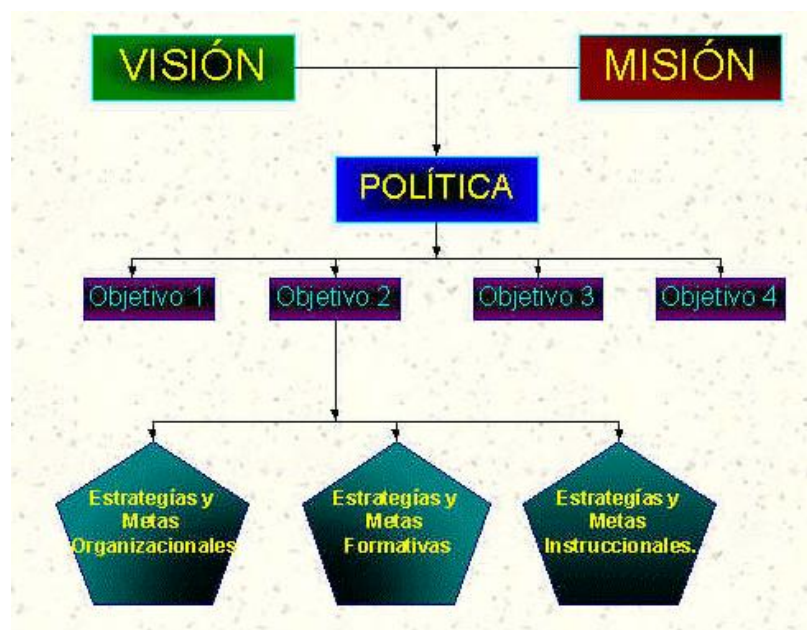


Fuente: <http://www2.scielo.org.ve>  
Elaborado por: Tanya Zárate

**PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una Organización o área. Son el soporte de la cultura organizacional. Son la definición de la filosofía empresarial. <sup>21</sup>

**GRÁFICO N° 10**  
**PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>



Fuente: <http://pei.efemerides.ec/pei/t1/u3/3.5.htm>  
 Elaborado por: Tanya Zárate

## 1.4 MARCO LEGAL

### 1.4.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

#### De los derechos económicos, sociales y culturales

##### Sección octava

##### De la educación

**Art. 66.-** La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos.

La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.



La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias.

El Estado garantizará la educación para personas con discapacidad.

**Art. 67.-** La educación pública será laica en todos sus niveles; obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente. En los establecimientos públicos se proporcionarán, sin costo, servicios de carácter social a quienes los necesiten. Los estudiantes en situación de extrema pobreza recibirán subsidios específicos.

El Estado garantizará la libertad de enseñanza y cátedra; desechará todo tipo de discriminación; reconocerá a los padres el derecho a escoger para sus hijos una educación acorde con sus principios y creencias; prohibirá la propaganda y proselitismo político en los planteles educativos; promoverá la equidad de género, propiciará la coeducación.

El Estado formulará planes y programas de educación permanente para erradicar el analfabetismo y fortalecerá prioritariamente la educación en las zonas rural y de frontera.

Se garantizará la educación particular.

**Art. 68.-** El sistema nacional de educación incluirá programas de enseñanza conformes a la diversidad del país. Incorporará en su gestión estrategias de descentralización y desconcentración administrativas, financieras y pedagógicas. Los padres de familia, la comunidad, los maestros y los educandos participarán en el desarrollo de los procesos educativos.

**Art. 69.-** El Estado garantizará el sistema de educación intercultural bilingüe; en él se utilizará como lengua principal la de la cultura respectiva, y el castellano como idioma de relación intercultural.

**Art. 70.-** La ley establecerá órganos y procedimientos para que el sistema educativo nacional rinda cuentas periódicamente a la sociedad sobre la calidad de la enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional.

**Art. 71.-** En el presupuesto general del Estado se asignará no menos del treinta por ciento de los ingresos corrientes totales del gobierno central, para la educación y la erradicación del analfabetismo.

**Art. 73.-** La ley regulará la carrera docente y la política salarial, garantizará la estabilidad, capacitación, promoción y justa remuneración de los educadores en todos los niveles y modalidades, a base de la evaluación de su desempeño.

## **1.4.2 CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**

### **Derechos relacionados con el desarrollo**

**Art. 37.- Derecho a la educación.-** Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Este derecho demanda de un sistema educativo que:

1. Garantice el acceso y permanencia de todo niño y niña a la educación básica, así como del adolescente hasta el bachillerato o su equivalente;
2. Respete las culturas y especificidades de cada región y lugar;
3. Contemple propuestas educacionales flexibles y alternativas para atender las necesidades de todos los niños, niñas y adolescentes, con prioridad de quienes tienen discapacidad, trabajan o viven una situación que requiera mayores oportunidades para aprender;
4. Garantice que los niños, niñas y adolescentes cuenten con docentes, materiales didácticos, laboratorios, locales, instalaciones y recursos adecuados y gocen de un ambiente favorable para el aprendizaje. Este derecho incluye el acceso efectivo a la educación inicial de cero a cinco años, y por lo tanto se desarrollarán programas y

proyectos flexibles y abiertos, adecuados a las necesidades culturales de los educandos; y,

5. Que respete las convicciones éticas, morales y religiosas de los padres y de los mismos niños, niñas y adolescentes. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el décimo año de educación básica y gratuita hasta el bachillerato o su equivalencia.

El Estado y los organismos pertinentes asegurarán que los planteles educativos ofrezcan servicios con equidad, calidad y oportunidad y que se garantice también el derecho de los progenitores a elegir la educación que más convenga a sus hijos y a sus hijas.

**Art. 38.-** Objetivos de los programas de educación.- La educación básica y media asegurarán los conocimientos, valores y actitudes indispensables para:

a) Desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño, niña y adolescente hasta su máximo potencial, en un entorno lúdico y afectivo;

b) Promover y practicar la paz, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el diálogo, la autonomía y la cooperación;

c) Ejercitar, defender, promover y difundir los derechos de la niñez y adolescencia;

d) Prepararlo para ejercer una ciudadanía responsable, en una sociedad libre, democrática y solidaria;

e) Orientarlo sobre la función y responsabilidad de la familia, la equidad de sus relaciones internas, la paternidad y maternidad responsable y la conservación de la salud;

f) Fortalecer el respeto a sus progenitores y maestros, a su propia identidad cultural, su idioma, sus valores, a los valores nacionales y a los de otros pueblos y culturas;

g) Desarrollar un pensamiento autónomo, crítico y creativo;

h) La capacitación para un trabajo productivo y para el manejo de conocimientos científicos y técnicos.

- i) El respeto al medio ambiente.

### **1.4.3 RÉGIMEN INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PAULO VI**

La constitución de la Unidad Educativa Paulo VI de la ciudad de Quito, se basa en los siguientes elementos legales para su aprobación:

1. Ley de Educación y su respectivo reglamento. En el capítulo XXI, en lo que se refiere a las Unidades Educativas:

**Art. 151.- (Sujeción).**- Las unidades educativas se registrarán en lo general, por las disposiciones reglamentarias determinadas para los establecimientos de los niveles pre-primario, primario y medio; y, en lo particular, por su código de convivencia.

**Art.152.- (Conformación).**- Cuando la unidad educativa atienda a los niveles pre primario y primario, contará con autoridades y organismos determinados para estos niveles. En este caso, la primera autoridad será el director de la escuela.

Cuando el jardín de infantes cuente con un solo profesor su administración estará a cargo del director de la escuela.

Cuando la unidad cuente con los niveles pre-primario, primario y medio, la primera autoridad será el rector del colegio. El consejo directivo estará integrado, además de los vocales elegidos por los profesores del nivel medio, por los directores de los niveles pre-primario y primario.

**Art. 153 (Nombramiento para profesores).**- Los profesores de la unidades educativas tendrán nombramiento específico para el nivel en el cual van a laborar.

Los servicios especializados de orientación médico-odontológica y otros, serán comunes, en lo posible.

**Art.154.- (Código de convivencia).**- El código de convivencia de la Unidad Educativa normará las relaciones entre los diferentes niveles, tanto en el campo administrativo como en el académico.

2. La constitución ecuatoriana, la Ley de Educación y Magisterio de la Iglesia garantizan este derecho fundamental.

- "El Estado garantizará el acceso a la educación de todos los habitantes sin discriminación alguna" (Constitución de la República, sección tercera, art. 27).
- "Todos los ecuatorianos tienen derecho a la educación integral y a la obligación de participar activamente en el proceso educativo nacional" (Ley de Educación, capítulo segundo, art. 2, literal b.)
- "Todos los hombres, de cualquier raza, condición y edad, por poseer la dignidad de persona, tiene derecho inalienable a una educación que responda al propio fin, al propio carácter, al diferente sexo y acomodada a la cultura y las tradiciones, y al mismo tiempo, abierta a las relaciones fraternas con otros pueblos, para fomentar en la tierra la unidad verdadera y la paz.

3. La Constitución de la República, la Ley de Educación y la Iglesia reconocen el principio de ley natural que faculta a los Padres de Familia a elegir el tipo de educación que a bien tuviere", de acuerdo a sus convicciones religiosas.

"Se garantiza la libertad de enseñanza y de cátedra" Es deber y derecho primario de los padres o de quienes los representen, dar a sus hijos la educación que estimen conveniente. El estado vigilará el cumplimiento de éste deber y facilitará el ejercicio de éste derecho (Ley de Educación, capítulo segundo, art. 2 literal c).

## **1.5 ALFABETISMO EN EL PAÍS**

### **1.5.1 DEFINICIONES DE ALFABETISMO Y ALFABETIZACIÓN**

La historia alfabetizadora de América Latina, y del Ecuador específicamente, se inscribe en las corrientes mundiales que han regido sucesivamente este campo bajo la responsabilidad de UNESCO y, en los últimos años, con creciente peso del Banco Mundial, que emergió desde la década de 1990 como la principal agencia financiera y asesora en materia educativa para los "países en desarrollo". En el panorama mundial, América Latina y el Caribe ha hecho una importante contribución a la alfabetización, tanto de adultos como infantil. El Ecuador, por su parte, tiene desarrollos propios, que son asimismo aportes a nivel regional e internacional.

Nociones como *educación de adultos*, *alfabetización de adultos*, *educación fundamental*, *alfabetización funcional*, *educación permanente*, *educación continua*, *educación para todos*, *educación básica*, *aprendizaje a lo largo de toda la vida*, han desfilado en el panorama mundial, provenientes por lo general de los países del Norte y de las agencias internacionales. Estos y otros términos han venido evolucionando y no han sido cabalmente conceptualizados ni diferenciados entre sí, dando así lugar al conocido “enredo terminológico” y a una polémica que continúa empantanada más en el plano terminológico que en el conceptual, ideológico o pedagógico.

En el Ecuador, la noción de *analfabetismo* se vincula a personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir, que es como viene contabilizándose tradicionalmente el analfabetismo en términos estadísticos a nivel mundial. De ahí surge la asociación entre *alfabetización* y *personas adultas*. La noción de *alfabetización infantil* es extraña a la mayoría de personas y ha mostrado ser difícil de instalar en las políticas, no obstante que la alfabetización es la misión por excelencia del sistema escolar.

Las nociones de *analfabetismo* y *alfabetización* siguen apegadas a la definición acuñada por UNESCO en el siglo pasado: "Una persona *analfabeta* no puede leer entendiendo lo que lee ni escribir una descripción sencilla y breve de su vida cotidiana" (UNESCO 1958). La noción de *analfabetismo* o *alfabetización funcional* continúa asociando lo “funcional” a trabajo, producción, generación de ingreso, que es como se manejó en el Proyecto Mundial Experimental de Alfabetización coordinado por UNESCO en la década de 1960-1970 y en el cual el Ecuador fue uno de los cinco países participantes. Sólo un núcleo de especialistas entiende lo *funcional* vinculado al grado de manejo y uso de la lectura y la escritura. "Una persona es *funcionalmente analfabeta* cuando no puede dedicarse a las actividades en las que hace falta saber leer y escribir para el funcionamiento efectivo del grupo o la comunidad a la que pertenezca la persona, y para permitirle que siga empleando la lectura, la escritura y el cálculo para su desarrollo propio y de la comunidad" (UNESCO 1978). La incorporación (o no) del *cálculo* dentro del concepto de alfabetización sigue siendo también objeto de debate; muchos incluyen el cálculo dentro de la alfabetización, aunque de hecho constituyen lenguajes y procesos diferentes de aprendizaje.

Asimismo, sigue vigente la vieja manera de definir el analfabetismo a partir de la auto declaración de la persona en censos y encuestas, con la conocida falta de confiabilidad de la información obtenida de este modo. De hecho, como en muchos países, hay diferencias importantes entre las diversas estimaciones sobre analfabetismo, dependiendo de las fuentes consultadas. No se han desarrollado instrumentos para evaluar niveles de analfabetismo. Asimismo, son excepcionales las experiencias (programas, campañas, proyectos) de alfabetización que han concluido con una evaluación de resultados de aprendizaje. Por lo general, se da por alfabetizado a quien completa el programa o, incluso, a quien se registra en éste. Esta práctica es bastante generalizada en la región.<sup>22</sup>

## **1.5.2 DEMOGRAFÍA DEL ECUADOR**

La población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.499 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup>.

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

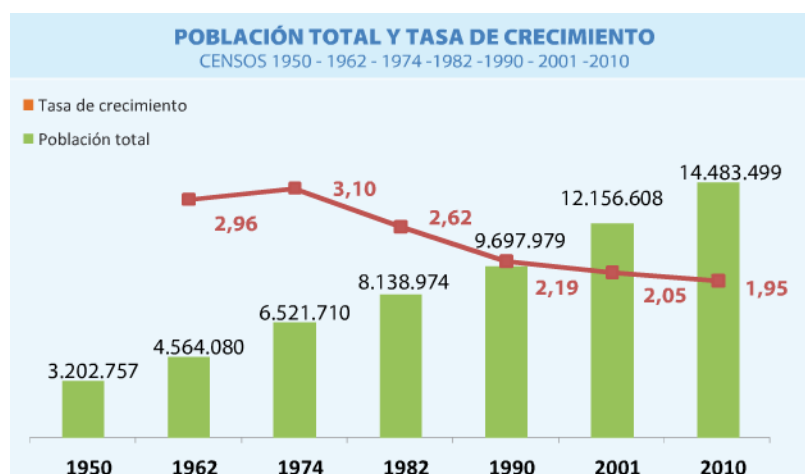
La población ecuatoriana es etnoracialmente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición que tenía no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición etnoracial del país según diferentes fuentes varían por este motivo.

Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado. Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

---

<sup>22</sup> <http://ddp-ext.worldbank.org/EdStats/ECUgmrpap05a.pdf>

## GRÁFICO N° 11 CRECIMIENTO POBLACIONAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Año 2010)  
Elaborado por: Tanya Zárate

### 1.5.3 POBLACIÓN ANALFABETA

En el Ecuador se considera analfabeta a las personas mayores de 15 años que no saben leer y escribir.

En el último censo poblacional del 2011 se obtuvo datos sobre instrucción de la población, e indican que hace 9 años, el promedio de escolaridad estaba en 6,6 años. Ahora subió a 9,04.

El alfabetismo digital se refiere a las personas que tienen conocimientos básicos de manejo de tecnologías como computadores, Internet, entre otros.

## CUADRO N° 3 PORCENTAJES DE EDUCACIÓN A NIVEL NACIONAL

Educación		Tecnologías	
Analfabetismo $\geq$ 15 años	6,8	% Analfabetismo digital $\geq$ 10 años	29,4
Promedio de años de escolaridad $\geq$ 10 años	9,0	% personas utilizaron celular	60,6
Cobertura del sistema de educación pública	74,2	% personas utilizaron computadora	31,6
% hogares con niños/as que (2) no asisten a un establecimiento	5,1	% personas utilizaron internet	26,7

(2) Niños/as de 5 a 14 años



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Año 2010)  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

#### CUADRO N° 4

##### PORCENTAJES DE EDUCACIÓN A NIVEL DE PICHINCHA

Educación		Tecnologías	
Analfabetismo >= 15 años	3,6	% Analfabetismo digital >= 10 años	17,4
Promedio de años de escolaridad >= 10 años	10,6	% personas utilizaron celular	74,2
Cobertura del sistema de educación pública	58,9	% personas utilizaron computadora	52,3
% hogares con niños/as que (2) no asisten a un establecimiento	2,8	% personas utilizaron internet	46,1
(2) Niños/as de 5 a 14 años			

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Año 2010)  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

#### CUADRO N° 5

##### PORCENTAJES DE EDUCACIÓN A NIVEL DE QUITO

Educación		Tecnologías	
Analfabetismo >= 15 años	3,0	% Analfabetismo digital >= 10 años	16,3
Promedio de años de escolaridad >= 10 años	11,1	% personas utilizaron celular	75,4
Cobertura del sistema de educación pública	56,6	% personas utilizaron computadora	54,3
% hogares con niños/as que (2) no asisten a un establecimiento	2,6	% personas utilizaron internet	48,2
(2) Niños/as de 5 a 14 años			

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Año 2010)  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

#### **PAULO VI**

##### **2.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN**



##### **2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En el año 1922 llegan hasta Guayaquil dos misioneros josefinos: el P. Emilio Cecco y el P. Jorge Rossi. Su destino, el oriente ecuatoriano.

En el año de 1937 Los Padres Josefinos Pedro Sabio, Jorge Rosi, y Hmno. Casimiro Pereti se hacen cargo de la parroquia la Magdalena y la diminuta semilla empieza a cuajarse de óptimos frutos. Con la presencia del padre Marcos Camagua en esta

parroquia, la labor de los Josefinos se orienta hacia la actividad Josefina educativa. Es así como en el año lectivo 1948-1949, 18 niños empiezan su vida estudiantil en el pensionado "Leonardo Murialdo" en los dos primeros grados de educación primaria.

El 13 de agosto de 1963 se obtiene la resolución Ministerial número 159 suscrita por el entonces Ministro de Educación Sr. Ing. Jack Bermeo, cambiando su nombre a colegio PAULO SEXTO en honor al sumo Pontífice recientemente elegido, el 21 de Junio de este mismo año. Veinte y cinco jóvenes estudiantes ingresan por primera vez a las aulas secundaria en el año lectivo 1963-1964.

El primer Rector de la Institución fue el Sr. Lic. Arnaldo Medina, posteriormente dirigen el plantel, el padre Pedro Porras, el padre Francisco Mena, padre Luis Regalado, entre otros. En el año de 1963 se adquieren los terrenos en donde funcionará la institución. Bajo las órdenes del Ing. Constructor Fausto Miño el lunes 31 de enero de 1966 se inicia la construcción de la nueva sede educativa.

El 25 de Noviembre de ese mismo año 400 estudiantes hacen su ingreso en el flamante edificio, 300 de la sección primaria y un centenar de secundaria de primero a cuarto curso. Con un acto de verdadera trascendencia el 24 de julio de 1969 el colegio Paulo Sexto ofrece a la sociedad quiteña, la primera promoción de 15 bachilleres. Este acto se realizó en el salón de la ciudad.

El 23 de Junio de 1974 Mons. Maximiliano Spiller Vicario Apostólico del Ñapo, bendice el segundo tramo del colegio. En la sesión solemne se condecora al Pabellón del plantel con la medalla de oro otorgada por la ilustre Municipalidad capitalina.

El colegio es propiedad de la Congregación de los Padres Josefinos de Murialdo y por esto todo su quehacer educativo se inspira en la pedagogía del Amor y la ternura de su fundador San Leonardo Murialdo. En este largo periodo ha servido a la niñez y juventud de la ciudad de Quito, con notable éxito

Con fecha 18 de marzo del 2008 se constituyó la Unidad Educativa Paulo VI, la cual define su política educativa con proyección hacia una educación de calidad.

Para el año lectivo 2008-2009 se retomó la especialización de Ciencias Sociales, en el Bachillerato en Ciencias

En los años lectivos 2007-2008, 2008-2009, se procedió a la obtención de la certificación de Calidad de la Norma ISO 2008.

A partir del año lectivo 2010-2011, la institución se encuentra regentada por el Reverendo Padre Doctor Raúl Gonzáles, en reemplazo del Padre Gilberto Freire.

## **2.1.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Nombre del establecimiento educativo:**

UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

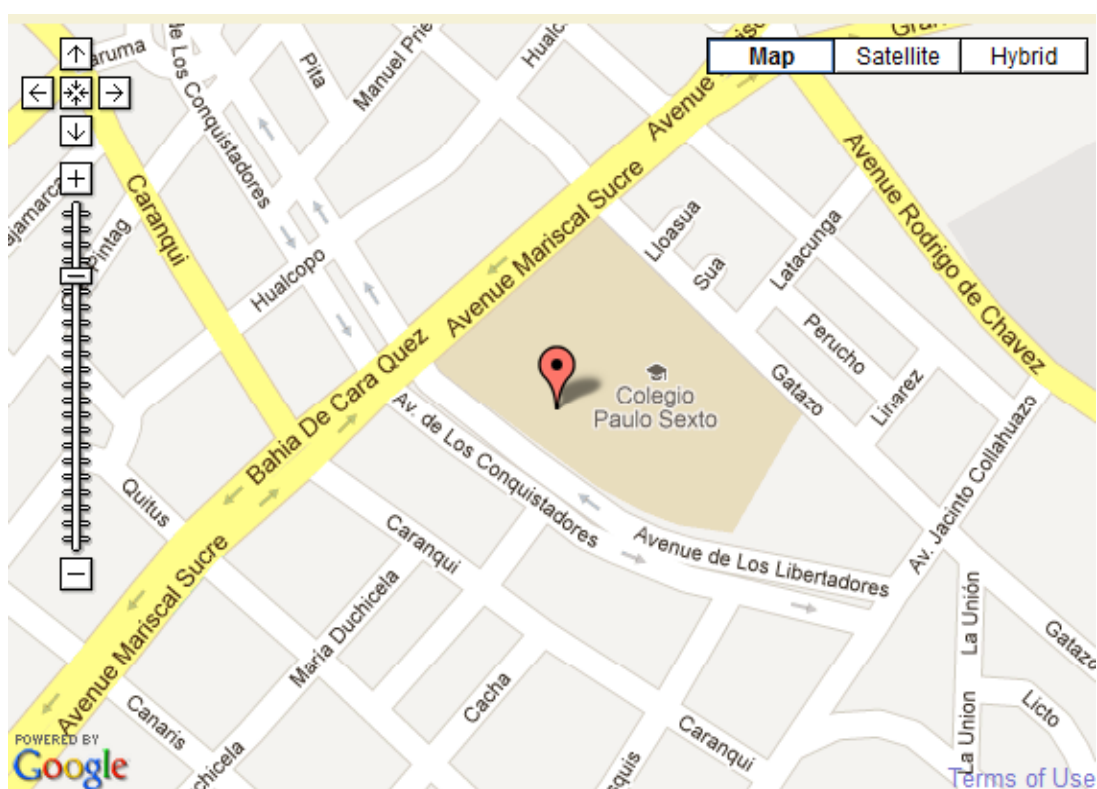
**Ubicación del Establecimiento Educativo**

<b>Provincia</b>	:	Pichincha
<b>Cantón</b>	:	Quito
<b>Dirección</b>	:	Av. Mariscal Sucre y los Libertadores
<b>Sector</b>	:	Urbano
<b>Tipo de establecimiento</b>	:	Particular Religioso
<b>Sección</b>	:	Matutino
<b>Nivel</b>	:	Básico – Diversificado

### **2.1.2.1 UBICACIÓN**

**GRÁFICO N° 12**

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”



Fuente: www.google.com  
Elaborado por: Tanya Zárate

### 2.1.2.2 DIRECTIVOS

#### CUADRO N° 6

##### NOMBRE Y CARGO DE DIRECTIVOS

N°	CARGO	NOMBRE
1	Rector	P. Raúl Gonzáles
1	Vicerrectora	Verónica Manangón
1	Directora Primaria	Silvana Córdova
1	Directora Pre Primaria	Priscila Ñaupari
1	Inspector General	Ángel Campuzano

Fuente: Datos UEPVI  
Elaborado por: Tanya Zárate

La Unidad Educativa “Paulo VI” cuenta con el Rectorado, Vicerrectora Académica a partir de Octavo de Básica y Bachillerato, la Directora de Primaria a partir de Primero a Séptimo de Educación Básica y la Directora de Primer Año de Básica, todos ellos son los Directivos, en quienes cae el peso de generar vida dinámica en la Institución y lograr que se cumplan los objetivos institucionales.

### 2.1.2.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO

**CUADRO N° 7**

#### **CARGOS ADMINISTRATIVOS**

<b>N°</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
1	Médico	Dra. Susana Abril
1	Secretaría Administrativa	Sra. Fanny Arcos
1	Secretaría de Secundaria	Ing. Yadira Matovelle
1	Bibliotecaria	Sra. Lucia Yánez
1	Secretaría de Primaria	Sra. Silvia Albuja
2	Colectora y Auxiliar	Lcda. Betty Caiza Sra. Fanny Ortega
2	Orientadoras	Lcda. Nancy Molina Lcda. Priscilla Vega
2	Inspectores de Sección	Lcda. Sandra Reinoso Lcdo. Marcos Zambrano
1	Mensajero	Sr. David Perrazo

**Fuente:** Datos UEPVI  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

### 2.1.2.4 PERSONAL DOCENTE

**CUADRO N° 8**

#### **PERSONAL DOCENTE POR SECCIÓN**

<b>SECCIÓN</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
Pre Primaria	0	5	5
Primaria	6	25	31
Secundaria	26	14	40
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>44</b>	<b>76</b>

**Fuente:** Datos UEPVI  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

Cada profesor/a trabaja en base a un contrato laboral que se renueva cada año escolar y su periodo va desde agosto a septiembre, de un año a otro por encontrarse en la región sierra. La mayoría de los docentes son profesionales en la docencia y asisten a Universidades para alcanzar títulos de cuarto nivel, son conscientes de trabajar para un Colegio que profesa la religión católica, llena de valores y virtudes fortaleciendo de esta manera una formación integral.

## 2.1.2.5 ESTUDIANTES DE LA SECCIÓN PRIMARIA Y PRE PRIMARIA

**CUADRO N° 9**

### **ESTUDIANTES POR PARALELO Y AÑO DE BÁSICA**

<b>AÑO DE BASICA</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL ALUMNOS</b>	<b>TOTAL POR AÑO</b>
1 "A"	30	15	45	177
1 "B"	32	13	45	
1 "C"	32	12	44	
1 "D"	35	8	43	
2 "A"	28	10	38	151
2 "B"	27	11	38	
2 "C"	24	13	37	
2 "D"	29	9	38	
3 "A"	30	13	43	130
3 "B"	29	15	44	
3 "C"	26	17	43	
4 "A"	32	12	44	131
4 "B"	32	12	44	
4 "C"	34	9	43	
5 "A"	30	9	39	122
5 "B"	29	13	42	
5 "C"	26	15	41	
6 "A"	31	11	42	129
6 "B"	30	13	43	
6 "C"	33	11	44	
7 "A"	33	13	46	136
7 "B"	35	10	45	

7 "C"	32	13	45	
<b>TOTAL</b>	<b>699</b>	<b>277</b>	<b>976</b>	<b>976</b>

Fuente: Secretaría de Primaria de la U.E.P.VI.  
Elaborado por: Tanya Zárate

El plantel educativo, contaba con tres paralelos, en cada Año de Básica, y a partir del año 2010-2011 se creó un nuevo paralelo en el primer año de pre escolar. Los estudiantes, están distribuidos de acuerdo a las edades determinadas por el Ministerio de Educación, la organización interna de la Unidad Educativa, y su reglamento interno. Cada año son promovidos a un grado superior con un promedio 16 puntos acumulados en los tres trimestres de su rendimiento académico y un promedio de 16 puntos en su conducta.

## 2.1.2.6 ESTUDIANTES DE LA SECCIÓN SECUNDARIA

**CUADRO N° 10**  
**ESTUDIANTES POR CURSO Y PARALELO**

CURSO / PARALELO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL ALUMNOS	TOTAL POR AÑO
8° "A"	15	25	40	161
8° "B"	14	26	40	
8° "C"	7	33	40	
8° "D"	16	25	41	
9° "A"	15	24	39	155
9° "B"	11	27	38	
9° "C"	11	29	40	
9° "D"	14	24	38	
10° "A"	13	28	41	165
10° "B"	14	27	41	
10° "C"	16	26	42	
10° "D"	14	27	41	
1° Año Bachillerato "A"	13	24	37	146
1° Año Bachillerato "B"	12	24	36	
1° Año Bachillerato "C"	8	28	36	
1° Año Bachillerato "D"	12	25	37	
2° Año FF.MM. "A"	6	24	30	103
2° Año FF.MM. "B"	13	23	36	
2° Año QQ.BB.	16	21	37	



3° Año FF.MM.	4	40	44	107
3° Año QQ.BB.	17	9	26	
3° Año Conta	4	15	19	
3° Año CC.SS.	8	10	18	
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>564</b>	<b>837</b>	<b>837</b>

Fuente: Secretaría de Secundaria de la U.E.P.VI.  
Elaborado por: Tanya Zárate

En la sección secundaria se dividen los cursos de la sección básica en cuatro paralelos, en el bachillerato se cuenta con la creación del Bachillerato Único por disposición del Ministerio de Educación y las especialidades de Físico Matemático, Químico Biológicas, Contabilidad y Ciencias Sociales; para ser promovidos de año necesitan acumular 42 puntos en los tres trimestres.

En las tablas anteriores se puede notar claramente el gran número de estudiantes que asisten por paralelos, resultando un poco difícil el controlar la disciplina de tantos alumnos y que todos logren captar eficientemente los temas de clase a tratarse, tomando en cuenta que es una Unidad Educativa que cuenta con infraestructura suficiente para crear nuevas aulas de clase; de igual manera es notable que existe un mayor número de estudiantes en la Sección Primaria, y de la misma forma que sobresale el género masculino ante este, puesto que años atrás la Institución era únicamente para hombres.

### 2.1.2.7 PENSIONES

**CUADRO N° 11**  
**COSTO DE PENSIONES POR SECCIÓN**

SECCIÓN	COSTO
Pre Primaria	\$ 83,00
Primaria	\$ 83,00
Secundaria	\$ 91,00

Fuente: Colecturía de la U.E.P.VI.  
Elaborado por: Tanya Zárate

Cabe mencionar que existen becas para aquellos estudiantes que demuestren un buen rendimiento y una buena conducta, de esto dependerá la asignación del

porcentaje de descuento correspondiente cada mes, y además a los hijos de los profesores que estudian en la institución se les asigna una beca del 50% en el valor de la pensión.

#### **2.1.2.8 INSTALACIONES**

La Unidad Educativa “Paulo VI” cuenta con amplio espacio físico, laboratorios equipados, oficinas administrativas, biblioteca, dpto. Médico, estadio, coliseo - auditorium, gimnasio, sala de danza, oratorio y además un campus ubicado en Ontaneda en el Sector de Conocoto que es utilizado para las convivencias de los estudiantes y padres de familia.

**FOTO N° 1**  
**RECTORADO**



**FOTO N° 2**  
**INSPECCIÓN GENERAL**



**FOTO N° 3**  
**PATIO CENTRAL**



**FOTO N° 4**  
**COLISEO-AUDITORIUM**



**FOTO N° 5**  
**ORATORIO**



**FOTO N° 6**  
**CAMPUS ONTANEDA**



**FOTO N° 7**  
**LAB. DE COMPUTACIÓN (PRIMARIA)**



**FOTO N° 8**  
**LAB. DE COMPUTACIÓN (SECUND.)**



**FOTO N° 9**  
**EDIFICIO DEL CICLO DIVERSIFICADO**



**FOTO N° 10**  
**LAB. DE INGLÉS (PRIMARIA)**



**FOTO N° 11**  
**AULAS 1° AÑO DE BÁSICA**

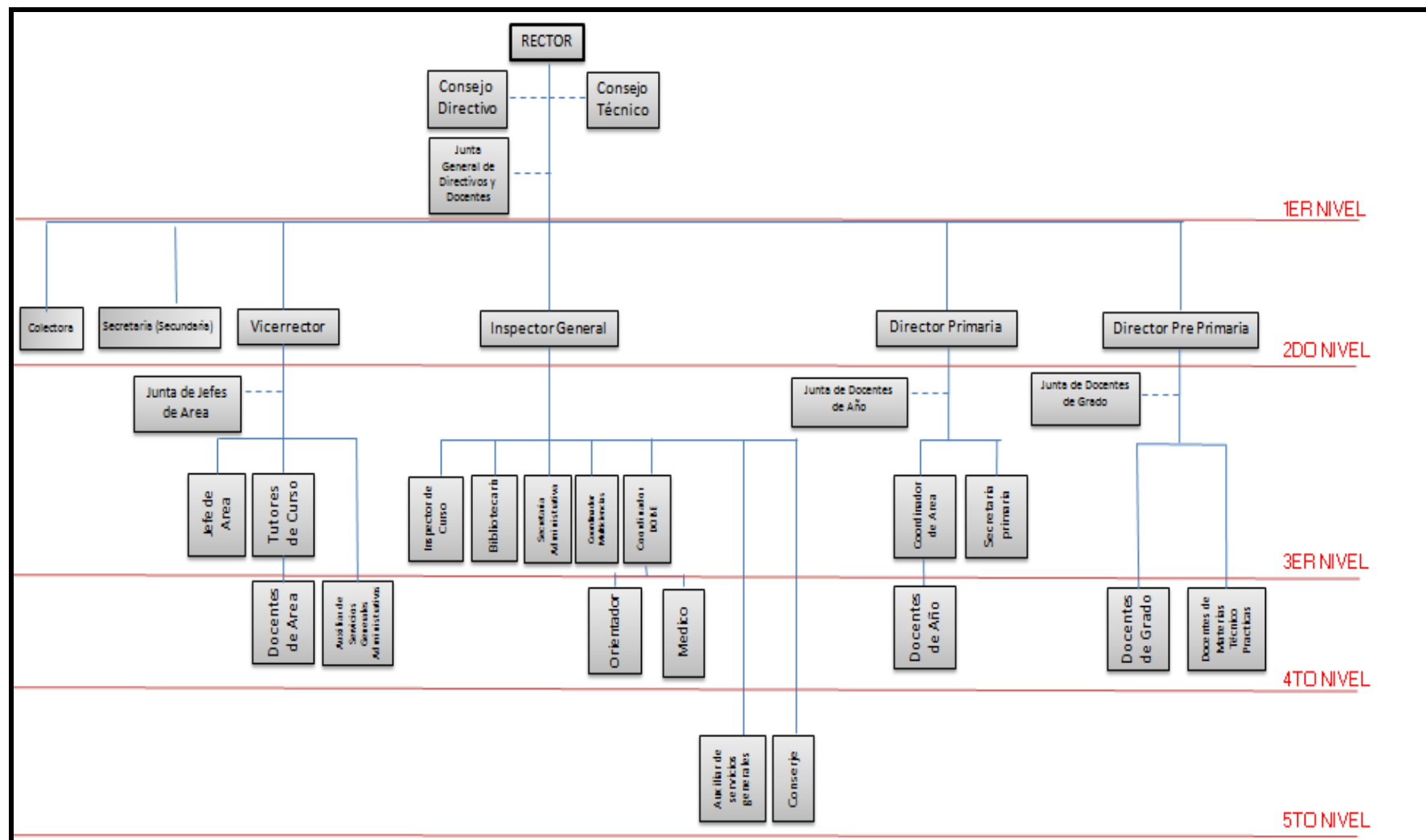


**FOTO N° 12**  
**SALA DE EXPRESIÓN CORPORAL**



## 2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

**GRÁFICO N° 13**  
**ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**



Fuente: Datos UEPVI  
Elaborado por: Tanya Zárate

Es un organigrama estructural horizontal, creado de acuerdo al diseño de gestión que aplica la institución, y acorde a las Leyes de Educación vigentes para el año lectivo 2007 – 2008; de tal manera que se debe hacer una reestructuración del mismo, analizando las nuevas leyes emitidas por el Ministerio de Educación en el Registro Oficial N° 417 y Ley Orgánica de Educación Intercultural publicado al 31 de marzo del 2011 que exige la contratación de nuevo personal en diferentes áreas, por lo cual se han creado nuevas funciones haciendo que el organigrama existente se encuentre desactualizado.

Por ser una entidad religiosa que pertenece a la Congregación de Padres Josefinos, esta se debería encontrar como máxima autoridad en el organigrama, por ser la encargada de destinar el presupuesto anual y aprobar o desaprobar actividades relevantes para la organización y sugerir alternativas al rector encargado en el año lectivo. No se debía dividir los niveles, puesto que para esto están las líneas de jerarquía que indica el nivel en el que se encuentra cada persona, además en el organigrama actual se encuentran puestos de trabajo bajo departamentos que no tienen relación, por lo tanto no se cumple el orden jerárquico.

Los únicos departamentos que deberían estar directamente bajo disposiciones del P. Rector son: Inspección General, Vicerrectorado, y unificar las direcciones de Primaria y Pre-Primaria, haciendo una Dirección de Educación Básica y ser estos los encargados de transmitir la información del Rector a las demás personas delegando funciones y responsabilidades.

Cabe mencionar que la organización no cuenta con Flujogramas de ningún proceso, por lo cual se propondrán los mismos, para que se pueda reflejar una correcta identificación de actividades y simplificar su comprensión.

## **2.2 METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN**

En el diagnóstico organizacional de la “Unidad Educativa Paulo VI” se aplicará diversas metodologías, las mismas que permitirán obtener información y datos veraces acerca de la situación real de la institución.



- **Observación directa.-** De las situaciones y actividades cotidianas de la institución educativa en áreas o puestos como: aulas de clase, recreos y oficinas administrativas, a fin de que no se impida el normal desarrollo de actividades.
- **Encuestas.-** Las mismas que serán aplicadas en el ámbito interno a los alumnos y en el ámbito externo a los padres de familia, los cuales nos permitirán recoger información acerca de su formación en la institución.
- **Entrevistas.-** Este tipo de herramienta que se sustenta con la aplicación de cuestionarios, de igual manera está dirigido en el ambiente interno especialmente a los directivos del establecimiento como: Rector, Vicerrector y Directoras de la sección Pre – Primaria y Primaria, personal administrativo y de servicio y a los proveedores potenciales en los cuales se indagará sobre los problemas principales de la organización, sus causas y posibles soluciones.
- **Focus Group.-** En este tipo de herramienta grupal se conocerá los distintos puntos de vista acerca de las situaciones que se viven en la institución ya sean estas positivas o negativas, a través de la confrontación directa con representantes del personal docente como Jefes de Área en la sección secundaria y Coordinadores en la sección primaria.

## 2.3 DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LOS DATOS

### 2.3.1 UNIVERSO

La presente investigación se realizará con la participación del ambiente interno y externo relacionado a la Unidad Educativa Paulo VI, quienes nos ayudarán a conocer la situación por la que atraviesa la institución. De tal manera que la población a investigarse es la siguiente:

## CUADRO N° 12

### UNIVERSO DE LA POBLACIÓN PARA DETERMINAR LA MUESTRA

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MUESTRA
Directivos	5	Entrevista	Todos
Docentes	76	Focus Group	14
Administrativos	12	Encuesta	Todos
Servicio	4	Encuesta	Todos
Estudiantes	1813	Focus Group	11
Padres de Familia	1590	Focus Group	8
Proveedores	4	Focus Group	3

Fuente: Datos UEPVI  
Elaborado por: Tanya Zárate

### 2.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra se halla determinada de la siguiente manera:

- Existen 5 directivos a los cuales se aplicará la entrevista.
- La población total de docentes es de 76, por cuál se aplicará en ellos el Focus Group tomando en cuenta 6 Jefes de Área por parte de la sección Secundaria y 8 Coordinadores en la Sección Primaria.
- Tanto el personal administrativo y de servicio se aplicará la encuesta a todos por ser una cantidad mínima.
- La población total de estudiantes de la Unidad Educativa es de 1813, se aplicará Focus Group en los presidentes de los cursos del bachillerato siendo estos un total de 11.
- La población total de padres de familia son 1590, de igual manera se llevará a cabo la técnica de Focus Group tomando en cuenta a los integrantes del Comité Central de Padres de Familia que son 8.
- Y los proveedores más potenciales y representativos para la organización que son 3: transporte, asesoría pedagógica y asistencia técnica en telecomunicaciones que son los servicios requeridos frecuentemente.



## 2.4 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para proceder con la recopilación y posterior análisis de la información, se inicia con la observación directa de las actividades cotidianas en la Unidad Educativa “Paulo VI”, en el transcurso del 28 de Octubre y el 08 de Noviembre del presente año en la jornada de trabajo, es decir de 7:00 am a 12:30 pm.

En este tiempo se realizaron las encuestas y entrevistas tanto a directivos, personal docente, administrativo y de servicio, estudiantes, padres de familia y proveedores que prestan sus servicios a esta entidad educativa. Ante todo se trata de una recolección de datos que va desde la interrogación hasta la conversación libre y voluntaria. Se aprovechó los recreos, actos cívicos, formación de estudiantes y reunión de padres de familia. Aquí, se puede destacar una secuencia de los datos que dan en la encuesta y la realidad en que vive cada miembro de la comunidad educativa.

## 2.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información a través de las distintas técnicas y herramientas, el paso siguiente es el procesamiento y respectivo análisis de la información, apoyado de gráficos estadísticos que permitirán apreciar los resultados, obteniendo a su vez el FODA basado en la siguiente tabla de porcentajes para su respectiva evaluación.

**CUADRO N° 13**  
**ANÁLISIS DE PORCENTAJES**

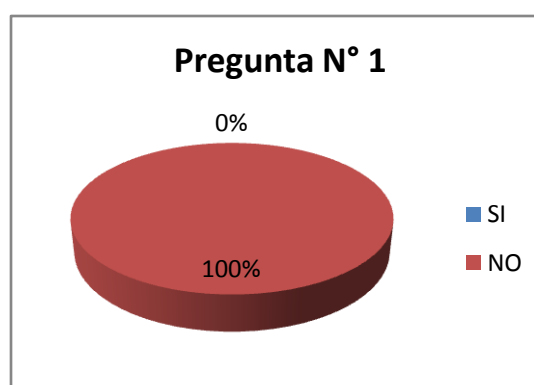
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>FORTALEZA / OPORTUNIDAD</b>	70 AL 100 %	40 AL 70 %	- DE 40 %
<b>DEBILIDAD / AMENAZA</b>	70 AL 100 %	40 AL 70 %	- DE 40 %

El procesamiento y análisis de la información se realizará en seis partes:

## 2.5.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS FORMULADAS A LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

### 1. ¿La Unidad Educativa que usted dirige, cuenta con una Planificación Estratégica?

ALTERNATIVA	F	%
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

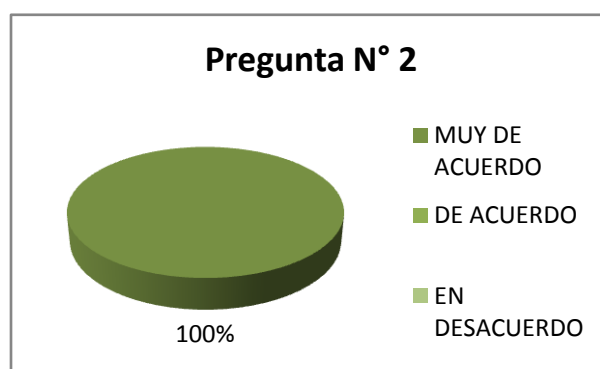


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** El hecho de no contar con una Planificación Estratégica dentro de la Institución, constituye una DEBILIDAD ALTA puesto que se está a la deriva de lo que en un futuro podría pasar con la organización.

### 2. ¿Considera que es necesario para el mejoramiento de la Institución?

ALTERNATIVA	F	%
MUY DE ACUERDO	5	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

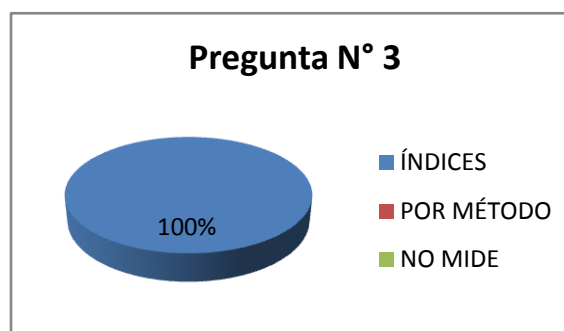


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** El personal directivo está consciente de la importancia que tiene esta herramienta para el mejoramiento de la Institución, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

### 3. ¿Cómo mide la gestión académica y administrativa de la Institución?

ALTERNATIVA	F	%
ÍNDICES	5	100%
POR MÉTODO	0	0%
NO MIDE	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

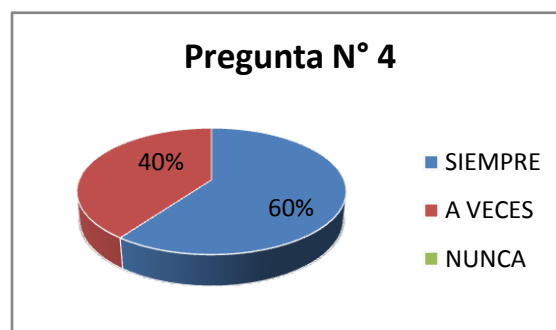


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Los entrevistados responden medir el índice de gestión académica y administrativa de la Institución mediante índices e indicadores de logro que permiten llevar un control del cumplimiento de las planificaciones, lo que refleja una FORTALEZA ALTA.

### 4. ¿Se toma en cuenta al personal docente para la planificación de actividades y toma de decisiones?

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	3	60%
A VECES	2	40%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

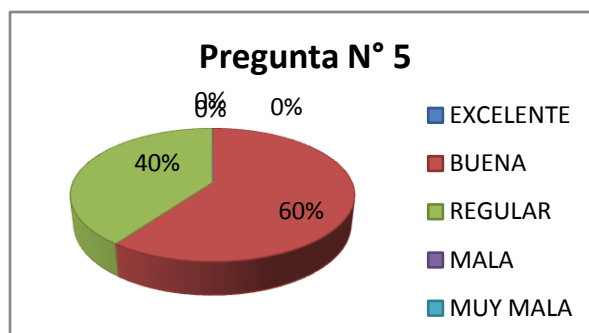


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** En la mayoría de ocasiones se toma en cuenta al personal para las planificaciones de actividades y toma de decisiones, considerándose esto como una FORTALEZA MEDIA ya que se incluye al personal docente en el momento de tomar decisiones importantes.

## 5. ¿Cómo es la relación con el personal docente y administrativo?

ALTERNATIVA	F	%
EXCELENTE	0	0%
BUENA	3	60%
REGULAR	2	40%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

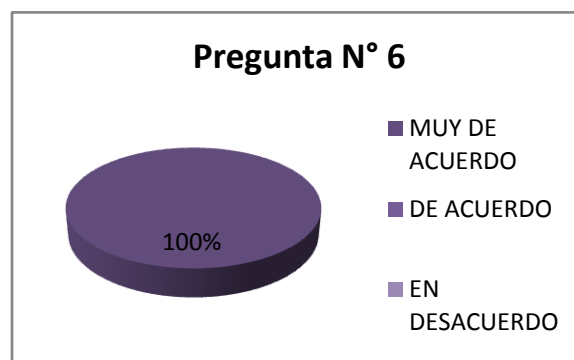


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Se considera una DEBILIDAD MEDIA puesto que se necesita tener una excelente relación laboral con el personal para propiciar un ambiente agradable de trabajo dentro de la organización.

## 6. ¿Cree usted que con la aplicación de un plan estratégico se elevará la calidad de educación?

ALTERNATIVA	F	%
MUY DE ACUERDO	5	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

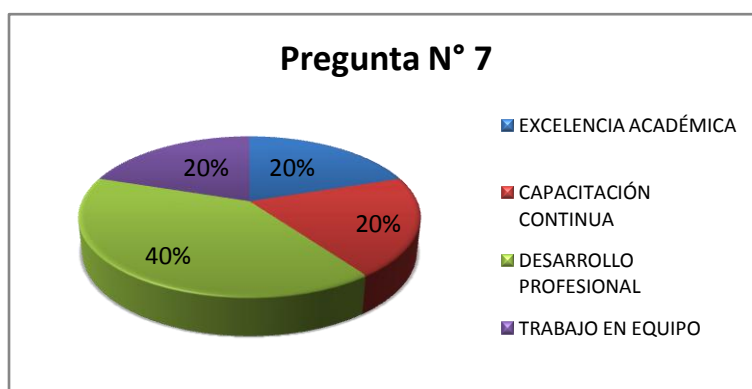


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Por unanimidad, responden estar MUY DE ACUERDO que con la aplicación de un Plan Estratégico en la Institución se elevará el nivel de educación puesto que estarán más claros las metas y objetivos institucionales, lo que denota una FORTALEZA ALTA.

**7. Cree usted que la administración y liderazgo del Centro Educativo depende de:**

ALTERNATIVA	F	%
EXCELENCIA ACADÉMICA	1	20%
CAPACITACIÓN CONTINUA	1	20%
DESARROLLO PROFESIONAL	2	40%
TRABAJO EN EQUIPO	1	20%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

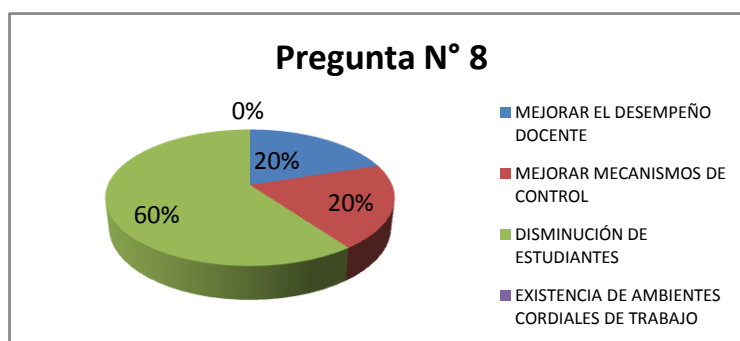


**Fuente:** Entrevista  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Al responder esta pregunta surgió la variedad de respuestas, puesto que el 20% de directivos consideran importante la excelencia académica, 20% la capacitación continua, y el 40% el desarrollo profesional, lo que es una FORTALEZA MEDIA ya que se requiere de personal actualizado para los nuevos retos educativos y otro 20% considera importante el trabajo en equipo.

8. ¿Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar, que aspectos cree necesarios promover?

ALTERNATIVA	F	%
MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE	1	20%
MEJORAR MECANISMOS DE CONTROL	1	20%
DISMINUCIÓN DE ESTUDIANTES	3	60%
EXISTENCIA DE AMBIENTES CORDIALES DE TRABAJO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

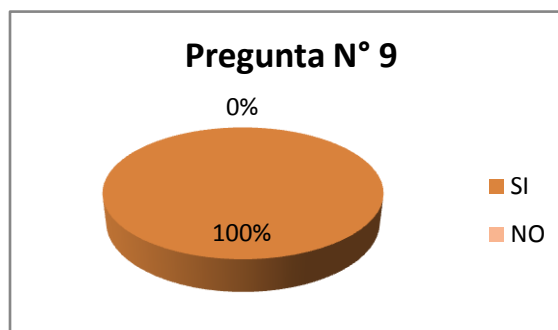


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** En las respuestas obtenidas es indispensable una disminución del número de estudiantes por aula ya que existe espacio físico para crear más aulas, lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA.

9. ¿Considera usted necesario continuar en la Institución con una Administración por Procesos?

ALTERNATIVA	F	%
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

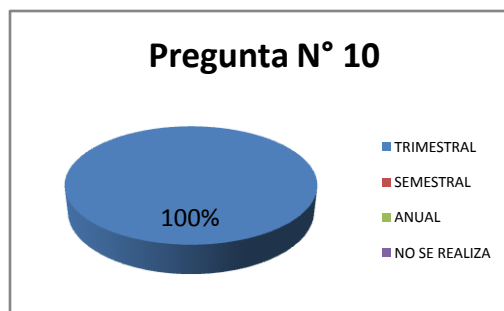


Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Todos los directivos entrevistados consideran necesario el continuar con la ISO (Administración por Procesos) para seguir mejorando el nivel de organización dentro de la Institución. Lo que es considerado como FORTALEZA ALTA.

#### 10. ¿La capacitación del personal se realiza?

ALTERNATIVA	F	%
TRIMESTRAL	5	100%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	0	0%
NO SE REALIZA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



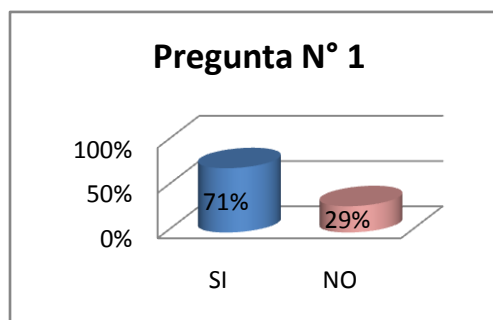
Fuente: Entrevista  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** La capacitación que se realiza al personal docente de la Institución es cada trimestre, constituyendo una FORTALEZA ALTA el hecho de realizarse capacitaciones constantes que permitan mejorar el desempeño docente.

### 2.5.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

#### 1. ¿Conoce usted lo que es una Planificación Estratégica?

ALTERNATIVA	F	%
SI	10	71%
NO	4	29%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

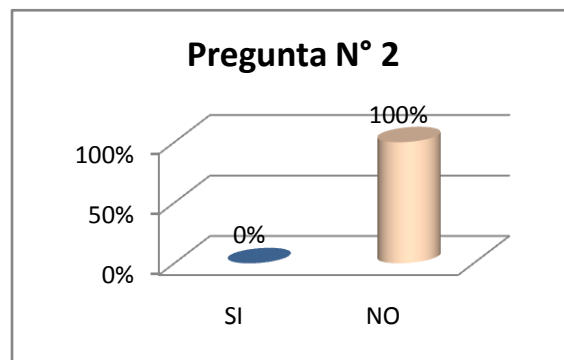


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** La mayoría de los docentes manifiestan no conocer lo que es una Planificación Estratégica, lo que es una DEBILIDAD ALTA para la Institución puesto que no conocen tampoco la razón de ser en la organización que trabajan.

## 2. ¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica dentro de la Institución?

ALTERNATIVA	F	%
SI	0	0%
NO	14	100%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

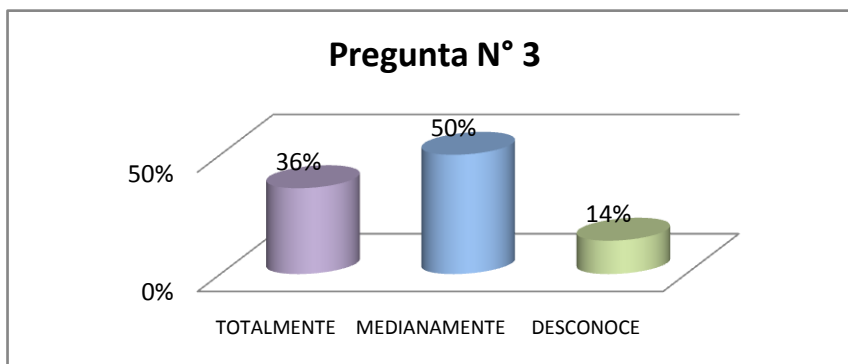


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** El personal docente no conocer sobre la existencia de un Plan Estratégico, lo que se considera como una DEBILIDAD ALTA porque desconocen hacia dónde van y cómo lograrlo.

## 3. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la U.E.P.VI?

ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE	5	36%
MEDIANAMENTE	7	50%
DESCONOCE	2	14%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



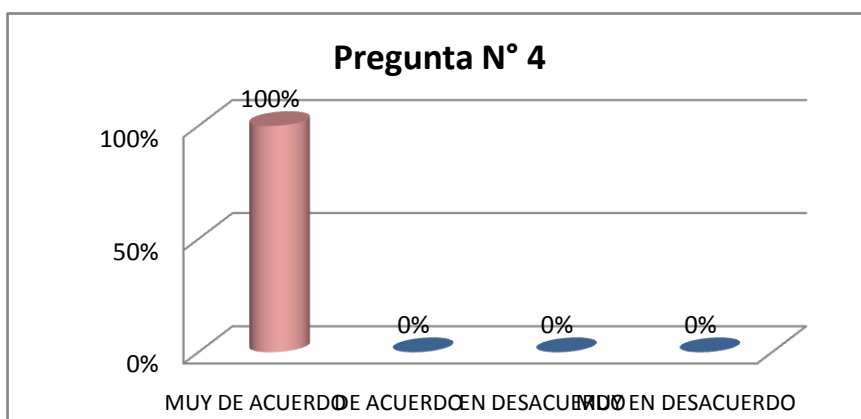
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate



**ANÁLISIS:** La misión y visión debería ser conocida y puesta en práctica por todo el personal de la Institución y al no ser de esta manera se considera como una DEBILIDAD MEDIA.

**4. ¿Considera usted que la Planificación Estratégica ayudaría a mejorar la Gestión Administrativa de la Institución?**

ALTERNATIVA	F	%
MUY DE ACUERDO	14	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

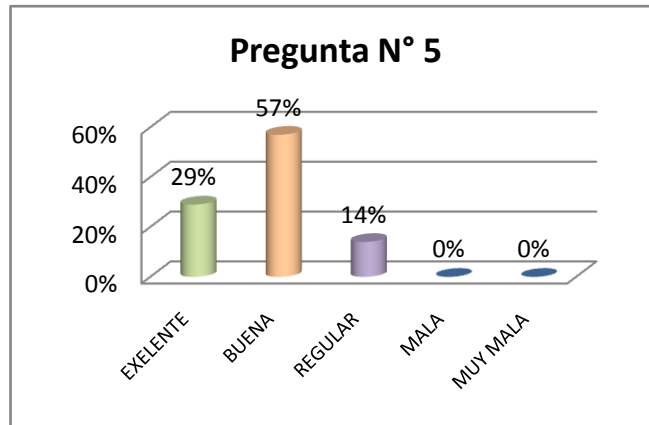


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Todos los docentes están muy de acuerdo en el mejoramiento de la Gestión Administrativa con la aplicación de una Planificación Estratégica, por lo que están dispuestos a colaborar en la elaboración de la misma. FORTALEZA ALTA.

**5. ¿Qué calificación le daría usted a la Gestión Administrativa actual?**

ALTERNATIVA	F	%
EXELENTE	4	29%
BUENA	8	57%
REGULAR	2	14%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

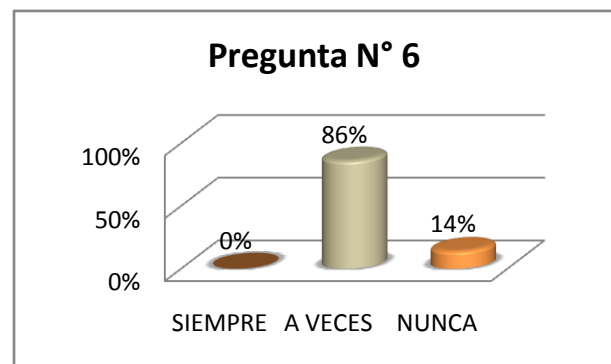


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** En las respuestas se demuestra el desacuerdo en algunos aspectos y decisiones tomadas por la Gestión Administrativa actual, las mismas que de alguna manera afectan al personal. Lo que es considerado una DEBILIDAD MEDIA.

**6. ¿Se ha presentado casos de contraindicaciones entre autoridades de diferentes secciones?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	0	0%
A VECES	12	86%
NUNCA	2	14%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

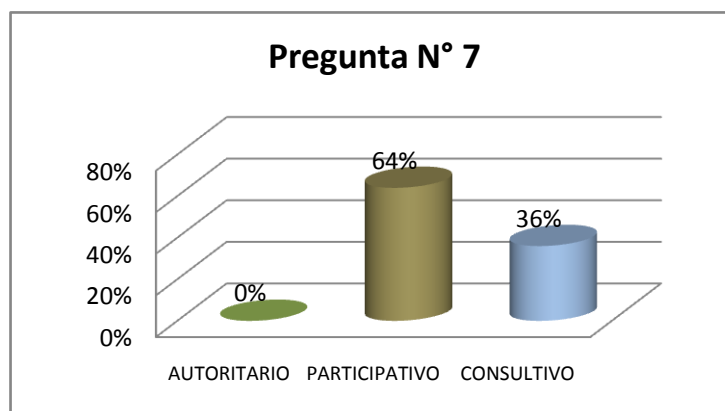


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Se afirma que en algunas ocasiones se ha dado contraindicaciones entre autoridades de las diferentes secciones, lo que constituye una DEBILIDAD ALTA ya que la comunicación con doble vía es considerada como tal.

**7. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se aplica en la institución?**

ALTERNATIVA	F	%
AUTORITARIO	0	0%
PARTICIPATIVO	9	64%
CONSULTIVO	5	36%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

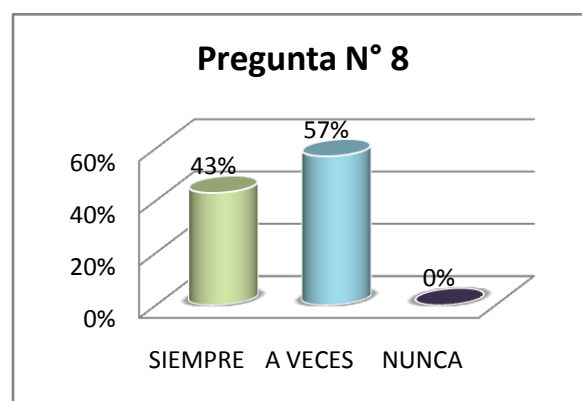


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** La mayoría de docentes dicen experimentar un liderazgo PARTICIPATIVO. Es una FORTALEZA MEDIA puesto que la opinión que pueda manifestar el personal cuenta para la toma de decisiones.

**8. ¿Considera usted necesario el trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	6	43%
A VECES	8	57%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

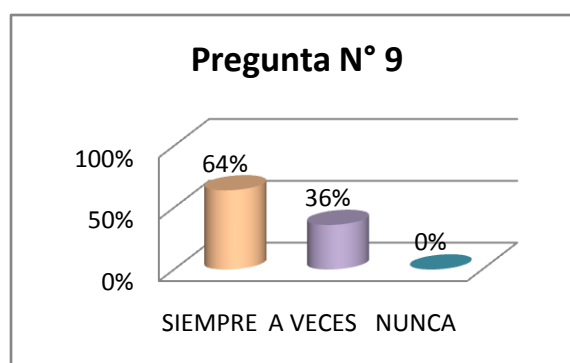


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Se considera una DEBILIDAD MEDIA puesto que hay veces que prefieren realizar individualmente algún cambio pedagógico que pueda darse no trabajar en equipo, sin tomar en cuenta que de esté pueda beneficiarse la toda la Institución.

**9. ¿Se promueve la coordinación y comunicación entre las diferentes partes de la organización?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	9	64%
A VECES	5	36%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

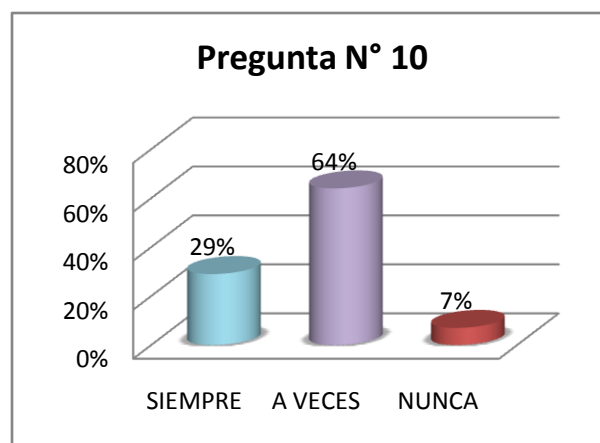


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Los docentes afirman que siempre se promueve una buena coordinación y comunicación dentro de la Institución, lo que constituye una FORTALEZA MEDIA ya que existe un ambiente de diálogo, y se pueden coordinar actividades en consenso.

**10. ¿En su trabajo tiene oportunidad de hacer sugerencias o reclamos?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	4	29%
A VECES	9	64%
NUNCA	1	7%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

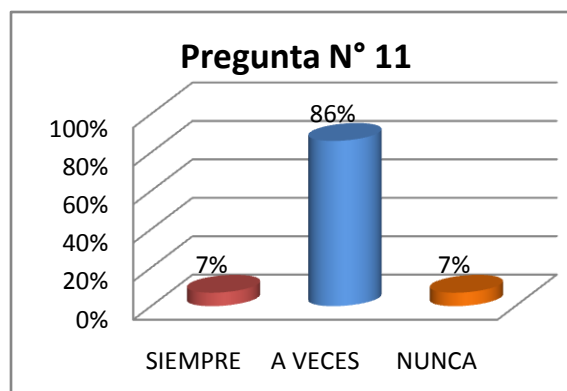


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una DEBILIDAD MEDIA ya que existe variedad de opiniones extremas que puede entenderse como una desigualdad de trato.

#### 11. ¿Sus sugerencias han sido aceptadas?

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	1	7%
A VECES	12	86%
NUNCA	1	7%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

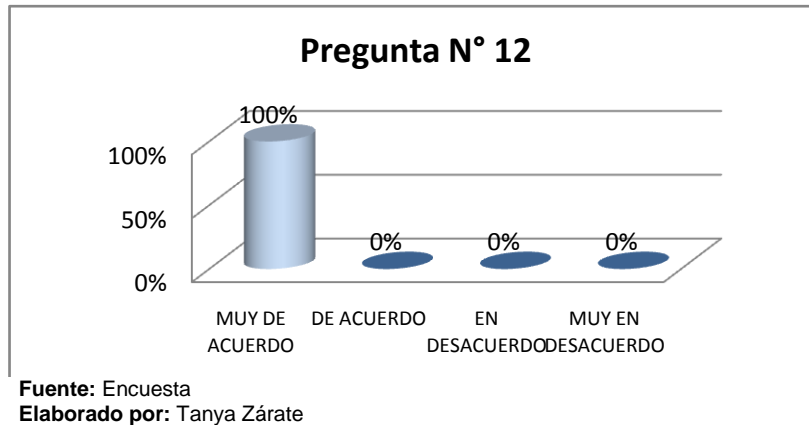


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** DEBILIDAD MEDIA por el hecho de tomar en cuenta de vez en cuando la opinión del personal, este muchas de las veces se cohibe de decir sus opiniones o dar sugerencias porque sabe que serán rechazadas y únicamente aceptadas de ciertas personas.

#### 12. ¿Está de acuerdo con que exista un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección sin temor a represalias?

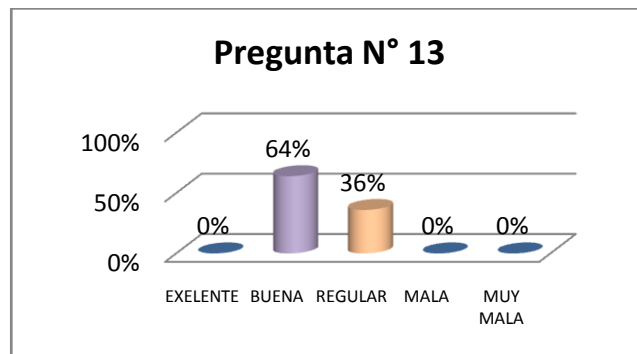
ALTERNATIVA	F	%
MUY DE ACUERDO	14	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



**ANÁLISIS:** Los docentes expresan estar muy de acuerdo con el hecho de que se pueda hacer sugerencias o recomendaciones sin temor a represalias sin que en ello afecte la relación que se tiene con los directivos de la Institución. FORTALEZA ALTA

**13. La capacitación qué recibe en su área por parte de la institución es:**

ALTERNATIVA	F	%
EXELENTE	0	0%
BUENA	9	64%
REGULAR	5	36%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

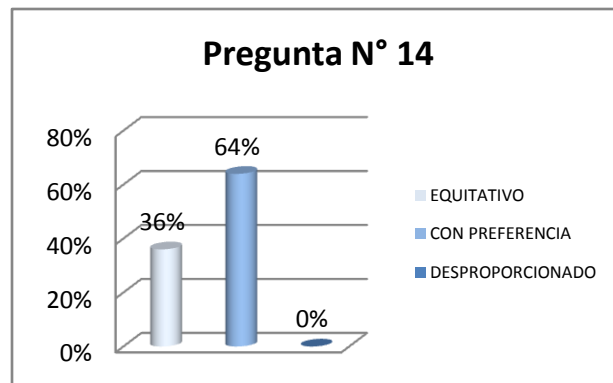


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Se considera como DEBILIDAD MEDIA ya que falta actualización y fortalecimiento de conocimientos dependiendo del área en la que se desempeñe el docente.

**14. Considera qué el distributivo de trabajo es:**

ALTERNATIVA	F	%
EQUITATIVO	5	36%
CON PREFERENCIA	9	64%
DESPROPORCIONADO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



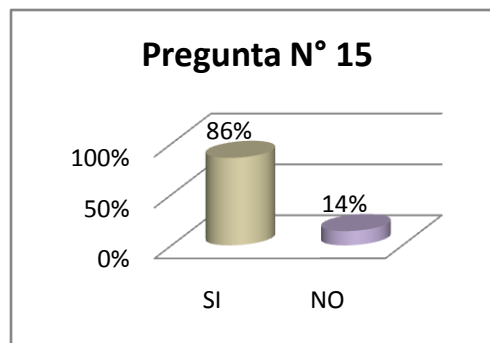
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** DEBILIDAD MEDIA ya que se puede entender como desigualdad en el trato y preferencia por algunos docentes de las cátedras que dicten.

**15. Si hubiera una vacante, recomendaría a sus familiares y amigos que vinieran a trabajar en la institución**

ALTERNATIVA	F	%
SI	12	86%
NO	2	14%
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta

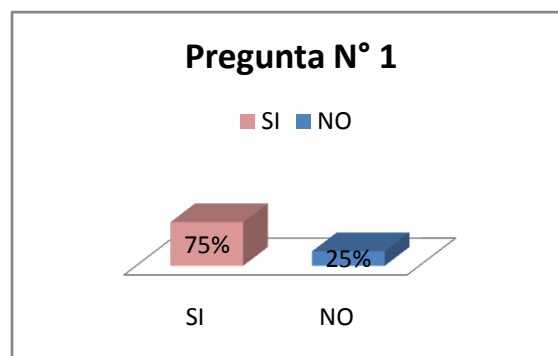
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una FORTALEZA ALTA el hecho que la mayoría del personal recomendaría a la Institución para que laboren en ella ya que se sienten en un ambiente de trabajo de cordialidad y respeto.

## 2.5.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

### 1. ¿Conoce usted lo qué es una Planificación Estratégica?

ALTERNATIVA	F	%
SI	12	75%
NO	4	25%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

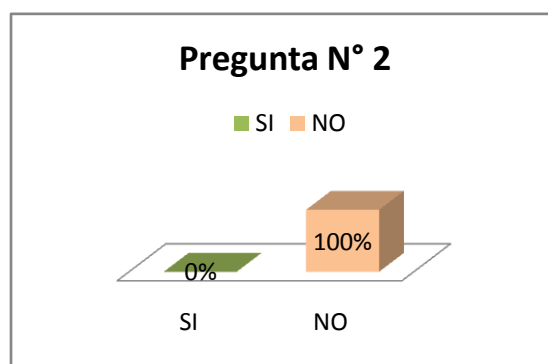


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** El personal administrativo manifiesta conocer lo que es una Planificación Estratégica, lo que es considerado como una FORTALEZA ALTA ya que son quienes pasan la mayor parte del tiempo en la Institución.

### 2. ¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica dentro de la Institución?

ALTERNATIVA	F	%
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

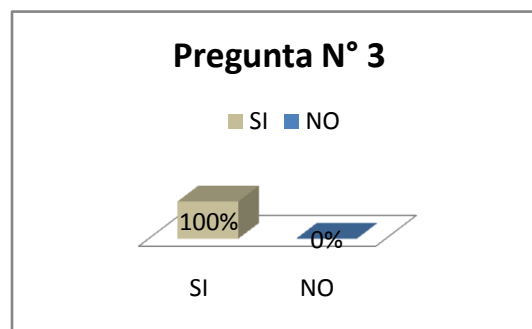
**ANÁLISIS:** Todo el personal administrativo y de servicio afirma que no existe una Planificación Estratégica para la Institución, DEBILIDAD ALTA puesto que no existe



una socialización los propósitos y metas de la organización y por ende no saben a dónde va.

**3. En mi área de trabajo dispongo del espacio que necesito, es cómodo, bien iluminado y está bien acondicionado (calefacción, aire acondicionado, etc.)**

ALTERNATIVA	F	%
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

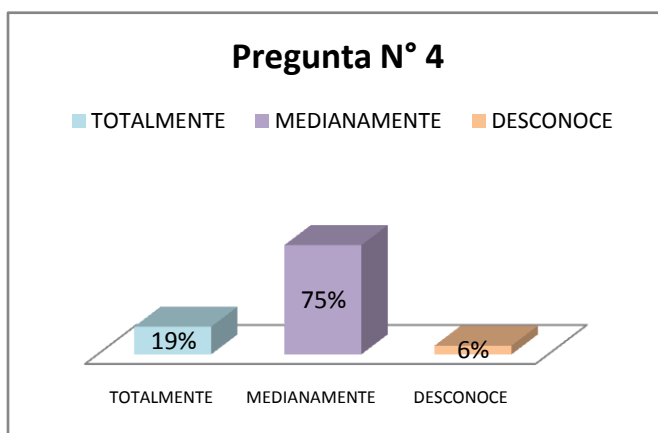


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Los encuestados responden disponer de un adecuado espacio de trabajo, lo que constituye una FORTALEZA ALTA para la Institución.

**4. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión de la U.E.P.VI.?**

ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE	3	19%
MEDIANAMENTE	12	75%
DESCONOCE	1	6%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

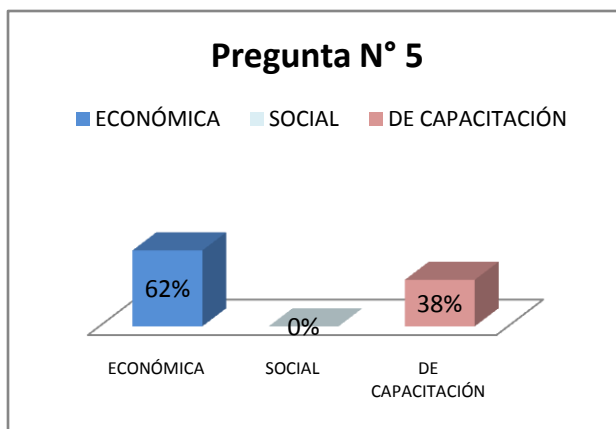


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Se considera como DEBILIDAD ALTA ya que este tipo de información debe ser bien difundida a todo el personal, especialmente al personal nuevo.

## 5. ¿Qué tipo de motivación recibe por su trabajo?

ALTERNATIVA	F	%
ECONÓMICA	10	62%
SOCIAL	0	0%
DE CAPACITACIÓN	6	38%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

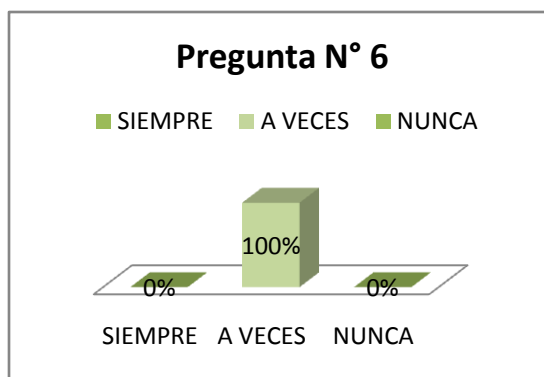


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una DEBILIDAD MEDIA ya que es notorio que no se aplican planes de incentivo para el personal que labora la mayor parte del tiempo en la Institución.

## 6. ¿Cree usted que existe una comunicación coordinada entre los estamentos de la institución?

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	0	0%
A VECES	16	100%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

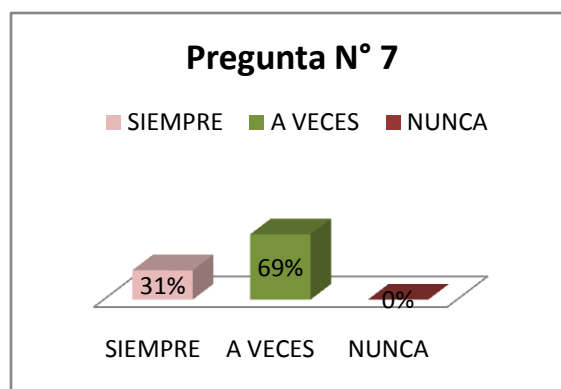


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** La comunicación dentro de una entidad es primordial e indispensable para que no exista confusiones ni falta de información al personal que brinda atención más directa a las personas que visitan la Institución. DEBILIDAD ALTA.

**7. ¿Considera usted que en la Institución se está midiendo la capacidad de gestión?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	5	31%
A VECES	11	69%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

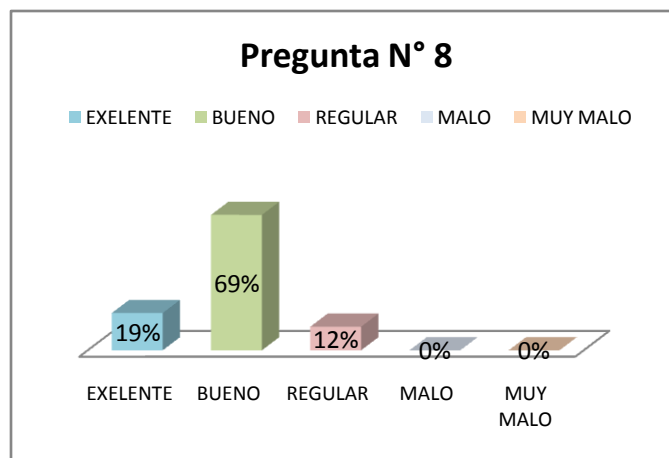


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** El monitoreo de medir la capacidad de gestión debería ser frecuente puesto que con este se tomarían acciones correctivas donde se encuentren dificultades, lo que es una DEBILIDAD MEDIA.

**8. ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?**

ALTERNATIVA	F	%
EXELENTE	3	19%
BUENO	11	69%
REGULAR	2	12%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

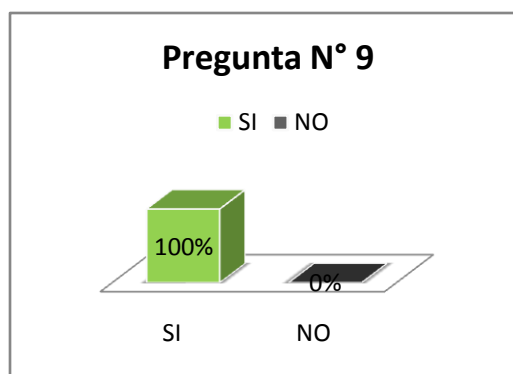


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** DEBILIDAD MEDIA ya que el personal necesita tener un buen ambiente laboral y muchas de las veces este grupo se siente rechazado o excluido de algunas actividades.

**9. ¿Si hubiera una vacante, recomendaría a sus familiares y amigos que vinieran a trabajar en la institución?**

ALTERNATIVA	F	%
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

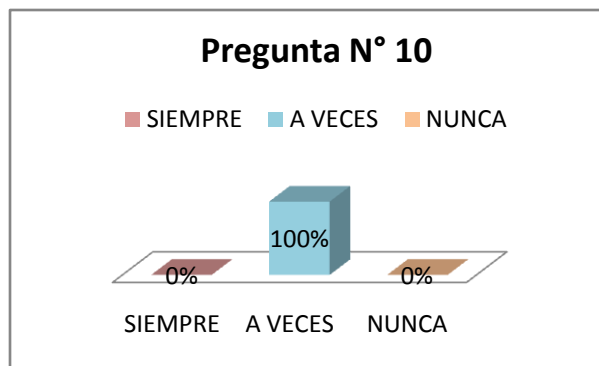


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** A pesar de que no todos se encuentran completamente satisfechos con el clima organizacional que existe, recomendarían que vayan a trabajar en la Institución por la remuneración que reciben. FORTALEZA ALTA.

**10. ¿Se ha presentado casos de contraindicaciones entre autoridades de diferentes departamentos?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	0	0%
A VECES	16	100%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

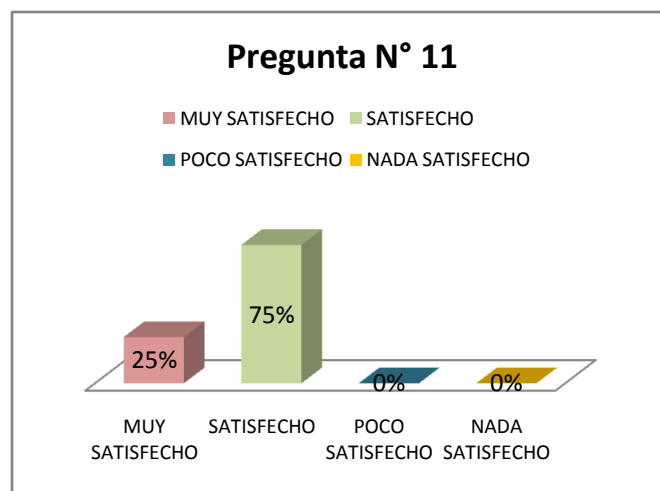


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Constituye una DEBILIDAD ALTA ya que no puede darse una comunicación con doble vía y cada departamento debe tener su jefe de quien reciba órdenes.

**11. ¿Cómo se siente con el trato que recibe por parte de los directivos y personal de docente de la institución?**

ALTERNATIVA	F	%
MUY SATISFECHO	4	25%
SATISFECHO	12	75%
POCO SATISFECHO	0	0%
NADA SATISFECHO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



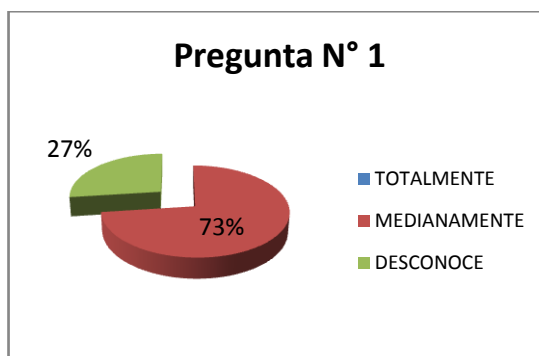
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** FORTALEZA ALTA puesto que la mayoría del personal se siente satisfecho con el trato que recibe por parte de las autoridades aunque se debería mejorar este nivel de satisfacción mediante planes de motivación.

## 2.5.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS A LOS ESTUDIANTES DE LA U.E.P.VI.

**1. ¿Conoce usted cuál es la misión y la visión de la U.E.P.VI.?**

ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE	0	0%
MEDIANAMENTE	8	73%
DESCONOCE	3	27%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

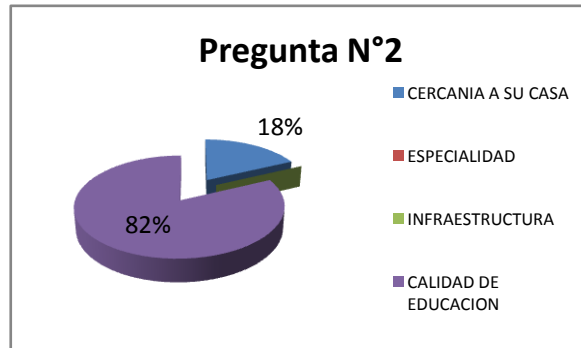


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una DEBILIDAD ALTA puesto que la misión y visión debería ser conocida totalmente por todos los estudiantes y más aún realizar una socialización con los que recién ingresan al plantel.

## 2. ¿Cuál fue el motivo por el cual ingresó a esta Institución?

ALTERNATIVA	F	%
CERCANIA A SU CASA	2	18%
ESPECIALIDAD	0	0%
INFRAESTRUCTURA	0	0%
CALIDAD DE EDUCACION	9	82%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

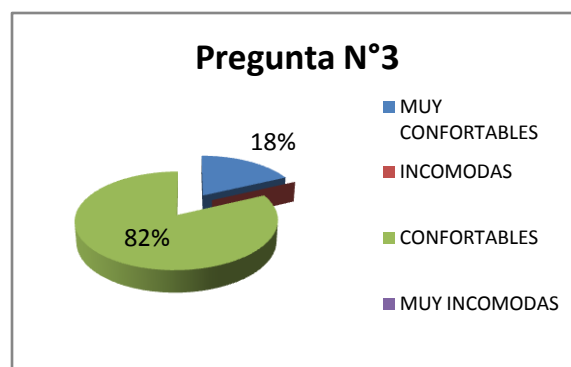


**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** El motivo de ingreso a la Institución fue debido a la calidad de educación que se ofrece a quienes se educan en la Unidad Educativa, por lo cual se considera una FORTALEZA ALTA.

### 3. Las aulas donde usted recibe clases son:

ALTERNATIVA	F	%
MUY CONFORTABLES	2	18%
INCOMODAS	0	0%
CONFORTABLES	9	82%
MUY INCOMODAS	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

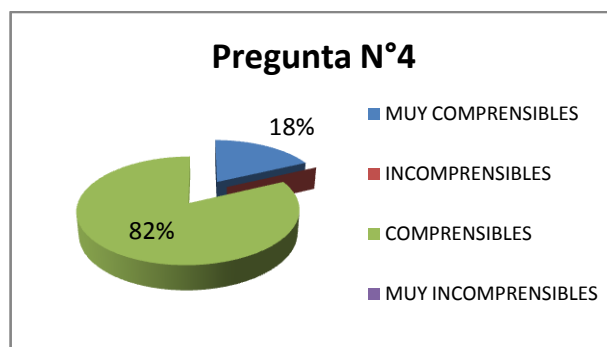


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Constituye una FORTALEZA ALTA ya que se brinda confort a los estudiantes por contar con una infraestructura que permita un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje.

### 4. Las clases que imparten los maestros considera que son:

ALTERNATIVA	F	%
MUY COMPENSIBLES	2	18%
INCOMPENSIBLES	0	0%
COMPENSIBLES	9	82%
MUY INCOMPENSIBLES	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

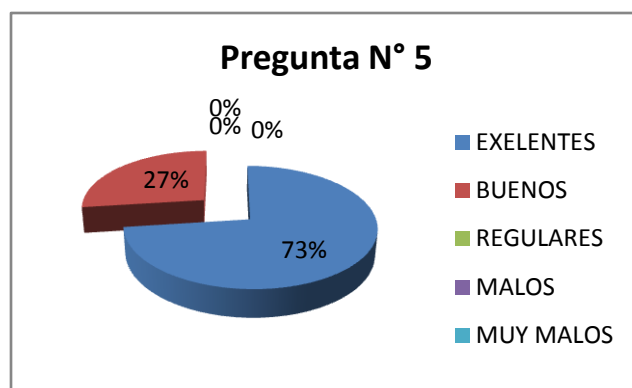


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Las respuestas reflejan el alto nivel profesional de los docentes para dar a entender una clase, utilizando estrategias metodológicas y material didáctico que logre llegar al estudiante para captar el contenido de las clases, por lo tanto se considera una FORTALEZA ALTA.

## 5. Los laboratorios que existen en la institución son:

ALTERNATIVA	F	%
EXELENTE	8	73%
BUENOS	3	27%
REGULARES	0	0%
MALOS	0	0%
MUY MALOS	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

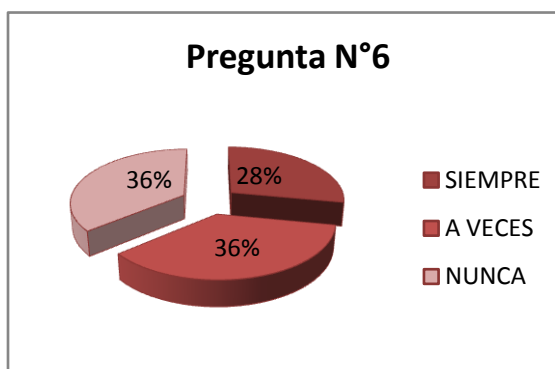


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Se refleja una FORTALEZA ALTA, puesto que existe tecnología de punta en las diversas áreas, de tal manera que se prepare a los alumnos a enfrentar nuevos retos del futuro.

## 6. Su participación en las actividades programadas por la institución son:

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	3	28%
A VECES	4	36%
NUNCA	4	36%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



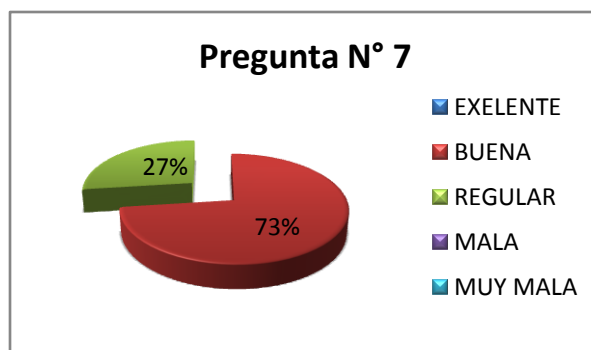
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** En esta pregunta surge la variedad de respuestas, por lo que se considera una DEBILIDAD BAJA ya que muchos de los estudiantes no se sienten integrados al momento de realizar actividades en el colegio y se puede entender como preferencias por algunos cursos o especialidades.



7. La atención que recibe por parte del personal administrativo (colecturía, secretaría, biblioteca, dpto. médico) y de servicio es:

ALTERNATIVA	F	%
EXELENTE	0	0%
BUENA	8	73%
REGULAR	3	27%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

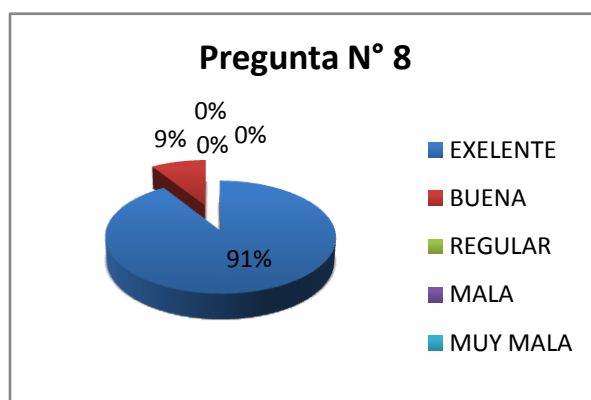


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Falta reforzar lo que es atención al cliente por parte del personal administrativo. DEBILIDAD MEDIA.

8. La educación que recibe en la institución considera usted que es:

ALTERNATIVA	F	%
EXELENTE	10	91%
BUENA	1	9%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

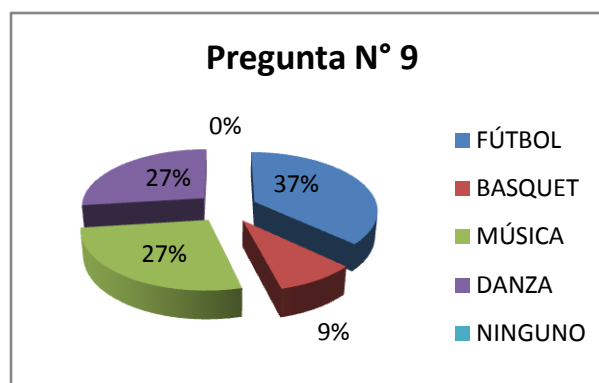


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** FORTALEZA ALTA, puesto que los estudiantes consideran recibir una excelente educación reflejada en concursos académicos e intercolegiales que se integra la Institución, obteniendo lugares destacados en los mismos.

9. ¿Qué taller extra curricular que brinda la institución le parece más interesante?

ALTERNATIVA	F	%
FÚTBOL	4	37%
BASQUET	1	9%
MÚSICA	3	27%
DANZA	3	27%
NINGUNO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



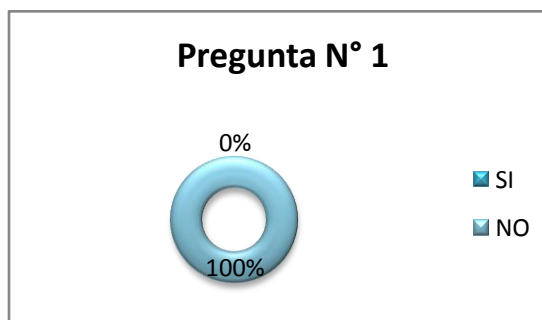
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** En estas respuestas se refleja el interés que tienen los estudiantes por las actividades extracurriculares que ofrece el colegio, por lo que se considera una FORTALEZA ALTA, notando que sobre sale el interés por el fútbol por predominar el género masculino.

## 2.5.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

1. ¿Conoce usted que la Unidad Educativa Paulo VI cuente con un Plan Estratégico?

ALTERNATIVA	F	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

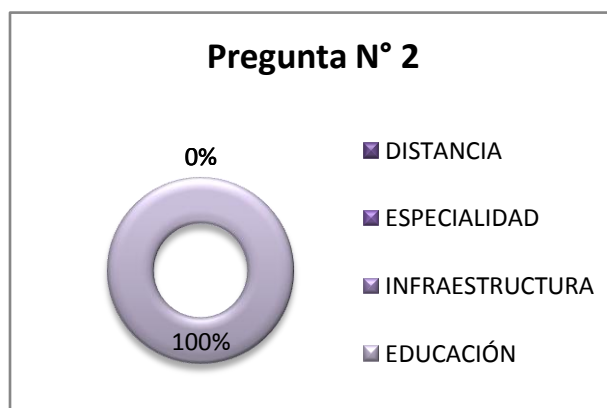


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una AMENAZA ALTA, puesto que de los Padres de Familia encuestados, ninguno conocen que la Institución cuente con un Plan Estratégico.

## 2. ¿Qué le motivó a matricular a su hij@ en esta institución?

ALTERNATIVA	F	%
DISTANCIA	0	0%
ESPECIALIDAD	0	0%
INFRAESTRUCTURA	0	0%
EDUCACIÓN	8	100%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

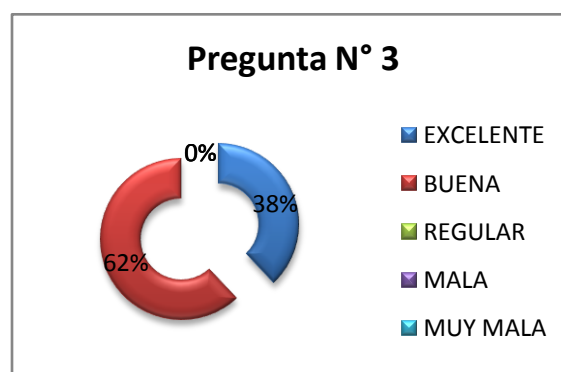


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** OPORTUNIDAD ALTA puesto que se responde haber matriculado a sus hijos en el plantel por el nivel de educación que este brinda.

## 3. Considera que la educación que ofrece la institución es:

ALTERNATIVA	F	%
EXCELENTE	3	38%
BUENA	5	62%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

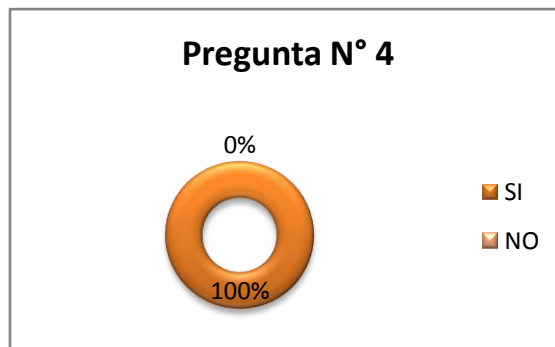


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una OPORTUNIDAD MEDIA ya que los Padres de Familia consideran que sus hijos reciben por parte de la Institución una muy buena educación.

#### 4. ¿Cree usted que los docentes se capacitan constantemente?

ALTERNATIVA	F	%
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

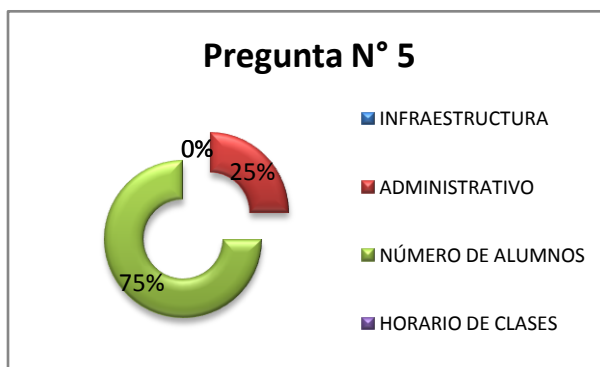


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Constituye una OPORTUNIDAD ALTA ya que se refleja la capacitación que reciben los docentes en la formación que reciben los estudiantes.

#### 5. ¿Qué aspecto debería mejorar la institución?

ALTERNATIVA	F	%
INFRAESTRUCTURA	0	0%
ADMINISTRATIVO	2	25%
NÚMERO DE ALUMNOS	6	75%
HORARIO DE CLASES	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

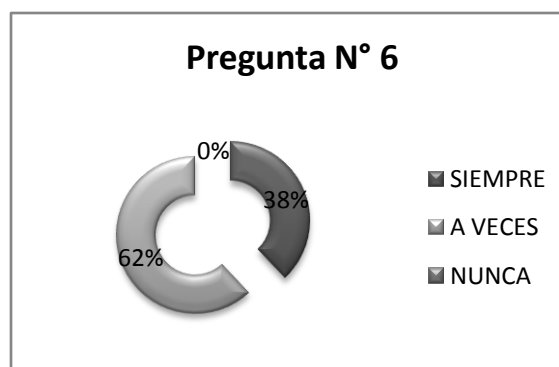


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Al igual que otras opiniones los encuestados consideran importante reducir el número de alumnos por aula ya que como se menciona anteriormente existe el espacio físico suficiente para hacerlo. AMENAZA ALTA.

**6. ¿Ha sido usted participe de las actividades que organiza la institución?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	3	38%
A VECES	5	62%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

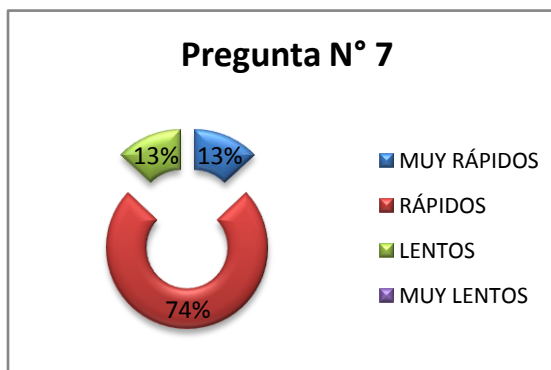


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** OPORTUNIDAD MEDIA ya que los Padres de Familia responden ser tomando a veces para distintas actividades que realiza la Institución y unos cuantos responden ser tomados en cuenta siempre por lo que consideran importante sus opiniones.

**7. ¿Los trámites que realiza en la institución son?**

ALTERNATIVA	F	%
MUY RÁPIDOS	1	13%
RÁPIDOS	6	74%
LENTOS	1	13%
MUY LENTOS	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

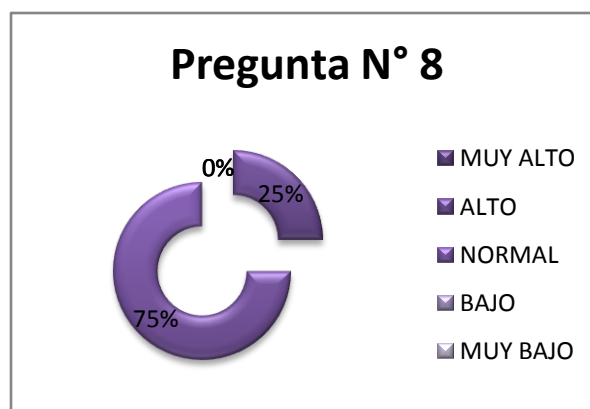


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Constituye una OPORTUNIDAD ALTA ya que consideran que los trámites que realizan en el plantel se lo realizan de una manera rápida.

**8. ¿Considera que el costo del servicio educativo en la institución es?**

ALTERNATIVA	F	%
MUY ALTO	0	0%
ALTO	2	25%
NORMAL	6	75%
BAJO	0	0%
MUY BAJO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

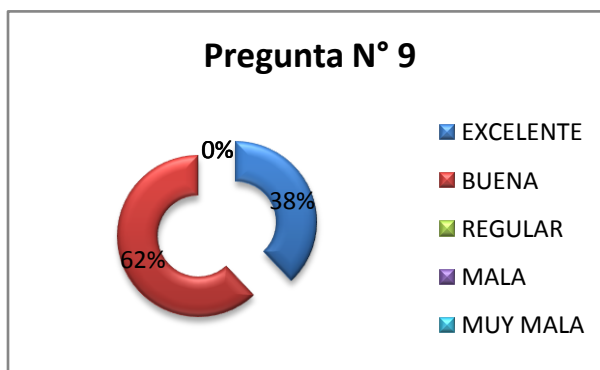


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Tomando en cuenta que el nivel de educación es muy bueno, más que una OPORTUNIDAD es una ventaja competitiva y comparativa frente a la competencia.

**9. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la institución?**

ALTERNATIVA	F	%
EXCELENTE	3	38%
BUENA	5	62%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

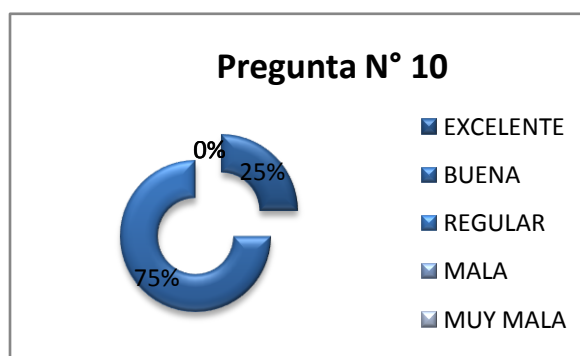


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una OPORTUNIDAD MEDIA ya que creen que la gestión administrativa actual está entre buena y excelente por las diversas actividades que se han realizado y gracias a las cuales se demuestra el nivel de educación de la Institución.

## 10. La atención que recibe por parte de los docentes es:

ALTERNATIVA	F	%
EXCELENTE	2	25%
BUENA	6	75%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Constituye una OPORTUNIDAD ALTA para la Institución ya que la atención por parte de los docentes la califican entre excelente y buena, pues en esta se refleja el ambiente de cordialidad que estos brindan.

## 2.5.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS A LOS PROVEEDORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

### 1. ¿Cómo califica a la Institución como cliente?

ALTERNATIVA	F	%
EXCELENTE	3	100%
BUENO	0	0%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

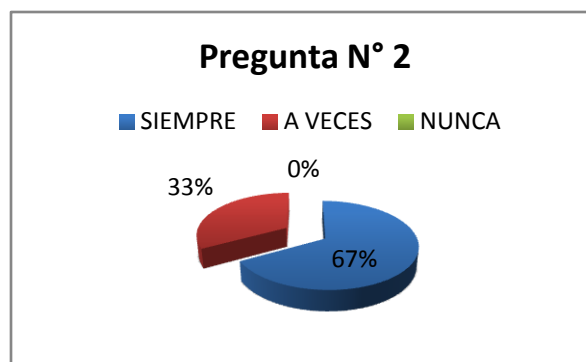


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Es una OPORTUNIDAD ALTA bien cultivada ya que nunca han tenido ningún inconveniente con la Institución y los servicios que prestan a la misma.

## 2. ¿Presenta usted cotizaciones de los productos o servicios que oferta a la Institución?

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	2	67%
A VECES	1	33%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

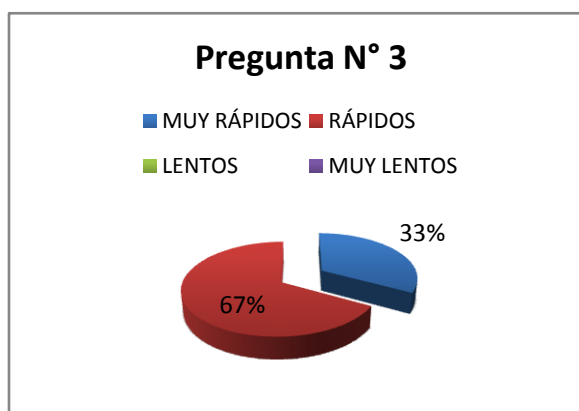


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** El hecho de presentar cotizaciones a la organización es como una OPORTUNIDAD MEDIA ya que mediante esta se puede establecer comparaciones y sacar ventajas frente a otros proveedores que ofertan los mismos servicios.

## 3. ¿Cómo considera el pago que recibe por parte de la institución?

ALTERNATIVA	F	%
MUY RÁPIDOS	1	33%
RÁPIDOS	2	67%
LENTOS	0	0%
MUY LENTOS	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



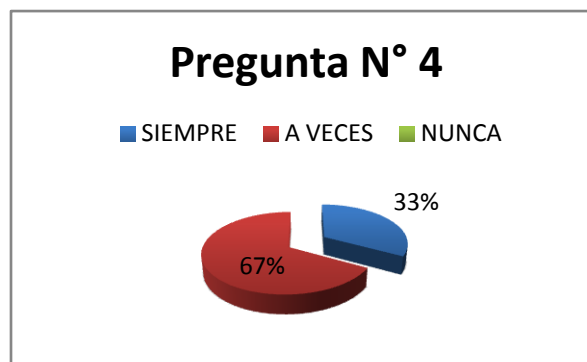
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate



**ANÁLISIS:** Es una OPORTUNIDAD MEDIA ya que dichos indicadores reflejan la confiabilidad de la Institución al momento de realizar los pagos por los servicios prestados, lo que no sucede muchas de las veces con la competencia.

**4. ¿Considera usted que existe una planificación y organización en los procesos que lleva a cabo la institución?**

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	1	33%
A VECES	2	67%
NUNCA	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

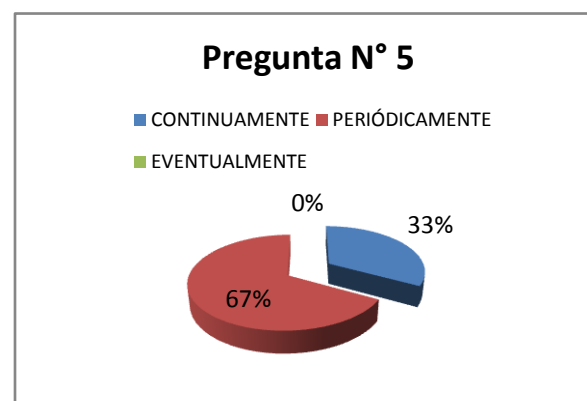


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** Estas respuestas reflejan una AMENAZA MEDIA al opinar en su mayoría que a veces existe planificación y organización en los procesos pues indica que falta reforzar este aspecto.

**5. ¿Con que frecuencia solicitan su producto o servicio?**

ALTERNATIVA	F	%
CONTINUAMENTE	1	33%
PERIÓDICAMENTE	2	67%
EVENTUALMENTE	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tanya Zárate

**ANÁLISIS:** La frecuencia con que requieren de los productos es una OPORTUNIDAD ALTA ya que se sabe con seguridad a quién solicitar el producto cuando se lo requiera.

## 2.6 ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA permite a la Institución conocer todos los aspectos Internos Fortalezas y Debilidades sobre las cuales la organización puede influir directamente sobre ellas, y los Factores Externos: Oportunidades y Amenazas, sobre las cuales por lo general resulta casi imposible poder modificarlas, a fin de conformar un cuadro que permita visualizar la situación actual de la Institución.

### 2.6.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO (Fortalezas-Debilidades)

En esta matriz se toman en cuenta solo los aspectos para el éxito o fracaso de la Institución Educativa, como son: capacidades administrativas, académicas, tecnológicas y humanas.

Para esta matriz se establece el valor para cada factor de acuerdo a puntajes establecidos que reflejan el impacto dado sobre la Institución.

Se establece la siguiente valoración:

ALTO	→	5
MEDIO	→	3
BAJO	→	1

### 2.6.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO (Oportunidades-Amenazas)

Esta matriz hace referencia a las oportunidades y amenazas y cómo estas influyen en la Institución. Los factores externos son aquellos sobre los cuales la institución no puede influir directamente, sino que debe establecer planes de acción para aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas que se presenten. Dentro de estos tomamos en cuenta el entorno económico, social, geográfico y cultural.

### **2.6.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

Esta matriz analiza como las amenazas pueden profundizar afectando negativamente el desempeño de la organización y las debilidades que posee actualmente la Institución que son de alto impacto.

Con esta matriz es más fácil priorizar la toma de medidas de mitigación o reforzamiento.

### **2.6.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

De igual manera esta matriz analiza como las Oportunidades más relevantes que brinda el medio externo beneficiando a la Institución puede desarrollar las Fortalezas de más alto impacto para mantenerlas o incrementarlas y a la vez poderlas utilizar como herramientas o estrategias en momentos claves que se necesite.

**CUADRO N° 14**  
**MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b><u>CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS</u></b>									
Cada sección tiene su respectiva secretaria	X						5F		
No existe una Planificación Estratégica				X			5D		
Se mide la gestión académica y administrativa	X						5F		
No se conoce totalmente la misión y visión					X			3D	
Falta de coordinación y comunicación entre autoridades, personal administrativo y docente				X			5D		
No existe un manual de funciones				X			5D		
Oficinas bien adecuadas	X						5F		
Disponer de la certificación ISO	X						5F		
Cumplimiento de cronogramas establecidos.		X						3D	
Falta buena atención del personal administrativo					X			3D	
<b><u>CAPACIDADES ACADÉMICAS</u></b>									
Malla curricular con contenidos avanzados.	X						5F		
Pequeño grupo de docentes no manejan recursos tecnológicos.					X			3D	
Organización de convivencias con estudiantes, maestros y padres de familia.		X						3D	
Desarrollo de habilidades deportivas y artísticas.	X						5F		
Labor social (Voluntariado Paulino)	X						5F		
Demasiado número de alumnos por paralelo				X			5D		
<b><u>CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INFRAESTRUCTURA</u></b>									
Laboratorios con tecnología para las diferentes áreas.	X						5F		
Cuenta con coliseo auditorium, estadio, campus, capilla.	X						5F		
Aulas adecuadas para los estudiantes	X						5F		
<b><u>CAPACIDADES HUMANAS</u></b>									
Falta trabajo en equipo				X			5D		
Personal comprometido con la Institución	X						5F		
Falta programas de motivación al personal					X			3D	
Falta capacitación docente por áreas y de personal administrativo					X			3D	
No existe un adecuado ambiente organizacional					X			3D	

**Fuente:** Encuestas personal de la UEPVI

**Elaborado por:** Tanya Zárate

**CUADRO N° 15**  
**MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b><u>ENTORNO ECONÓMICO</u></b>									
Creciente demanda de estudiantes para ingresar a la Institución	X						5O		
Colaboración de Padres de Familia en todos los eventos		X						3O	
Poder seleccionar proveedores		X						3O	
<b><u>ENTORNO POLÍTICO</u></b>									
Cambio de las Leyes y Reglamentos de Educación				X			5A		
<b><u>ENTORNO SOCIAL</u></b>									
Prestigio de la Institución	X						5O		
Ventas ambulantes					X			3A	
Poca colaboración de entidades públicas (Policía, bomberos, etc.)					X			3A	
<b><u>ENTORNO GEOGRÁFICO</u></b>									
Ubicación geográfica privilegiada en el sector sur		X						3O	
Facilidad servicio de internet		X						3O	
Contaminación y ruido permanente					X			3A	
Abundante circulación vehicular				X			5A		
<b><u>ENTORNO ACADÉMICO Y CULTURAL</u></b>									
Participar en eventos académicos y culturales de alta categoría	X						5O		
Tiempo libre del estudiante sin supervisión					X			3A	
Poca comunicación por parte de la Dirección Provincial					X			3A	

**Fuente:** Encuestas personal de la UEPVI

**Elaborado por:** Tanya Zárate

**CUADRO N° 16**  
**MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

<div>AMENAZAS</div> <div>DEBILIDADES</div>	Cambio de las Leyes y Reglamentos de Educación (5)	Ventas ambulantes (3)	Poca colaboración de entidades públicas (Policía, bomberos, etc.) (3)	Contaminación y ruido permanente (3)	Abundante circulación vehicular (5)	Tiempo libre del estudiante sin supervisión (3)	Poca comunicación por parte de la Dirección Provincial (3)	TOTAL	PRIORIDADES
<b>CAPACIDADES ADMINISTRATIVA</b>									
No existe una Planificación Estratégica (5)	5	5	5	5	5	5	5	35	1
No se conoce totalmente la misión y visión (3)	3	3	3	3	5	3	3	23	
Falta de coordinación y comunicación entre autoridades, personal administrativo y docente (5)	5	5	3	3	5	5	5	31	2
No existe un manual de funciones (5)	5	5	5	5	5	5	5	35	3
Cumplimiento de cronogramas establecidos. (3)	3	3	3	3	5	3	3	23	
Falta buena atención del personal administrativo (3)	3	5	3	3	5	3	3	25	
<b>CAPACIDADES ACADÉMICA</b>									
Pequeño grupo de docentes no manejan recursos tecnológicos. (5)	3	5	3	3	5	3	3	25	
Organización de convivencias con estudiantes, maestros y padres de familia. (3)	5	3	3	3	3	3	3	23	
Demasiado número de alumnos por paralelo (5)	5	5	5	5	5	5	5	35	4
<b>CAPACIDADES HUMANAS</b>									
Falta trabajo en equipo (5)	3	5	3	3	5	5	3	27	
Falta programas de motivación al personal (3)	5	5	3	3	5	3	3	27	
Falta capacitación docente por áreas y de personal administrativo (3)	5	5	5	3	5	3	5	31	5
No existe un adecuado ambiente organizacional (3)	3	5	3	3	3	3	3	23	
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>59</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>363</b>	
<b>PRIORIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>3</b>				

Fuente: Encuestas personal de la UEPVI

Elaborado por: Tanya Zárate

**CUADRO N° 17**  
**MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

<div>OPORTUNIDADES</div> <div>FORTALEZAS</div>	Creciente demanda de estudiantes para ingresar a la Institución (5)	Colaboración de Padres de Familia en todos los eventos (3)	Poder seleccionar proveedores (3)	Prestigio de la Institución (5)	Ubicación geográfica privilegiada en el sector sur (3)	Facilidad servicio de internet (3)	Participar en eventos académicos y culturales de alta categoría (5)	TOTAL	PRIORIDADES
<b><u>CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS</u></b>									
Cada sección tiene su respectiva secretaria (5)	5	5	5	5	5	5	5	<u>35</u>	1
Se mide la gestión académica y administrativa (5)	5	5	3	5	5	3	5	31	
Oficinas bien adecuadas (5)	5	3	3	5	3	5	5	29	
Disponer de la certificación ISO (5)	5	5	5	5	5	5	5	<u>35</u>	2
<b><u>CAPACIDADES ACADÉMICAS</u></b>									
Malla curricular con contenidos avanzados (5)	5	5	5	5	5	5	5	<u>35</u>	3
Desarrollo de habilidades deportivas y artísticas (5)	5	5	5	5	5	5	5	<u>35</u>	4
Labor social (Voluntariado Paulino) (5)	5	5	5	5	5	5	5	<u>35</u>	5
<b><u>CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INSTALACIONES</u></b>									
Laboratorios con tecnología para las diferentes áreas (5)	5	3	3	5	3	3	5	27	
Cuenta con coliseo auditorium, estadio, campus, capilla (5)	5	5	5	5	5	5	5	<u>35</u>	6
Aulas adecuadas para los estudiantes (5)	5	5	3	5	3	3	5	29	
<b><u>CAPACIDADES HUMANAS</u></b>									
Personal comprometido con la Institución (5)	5	3	3	5	5	3	5	29	
<b>TOTAL</b>	<u>55</u>	49	45	<u>55</u>	49	47	<u>55</u>	355	
<b>PRIORIDADES</b>	1			2			3		

**Fuente:** Encuestas personal de la UEPVI

**Elaborado por:** Tanya Zárate



## 2.6.5 HOJA DE TRABAJO FODA

CUADRO N° 18

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
	FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
POSITIVO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada sección tiene su respectiva secretaría.</li> <li>2. Disponer de la Certificación ISO.</li> <li>3. Malla curricular con contenidos avanzados.</li> <li>4. Desarrollo de actividades deportivas y artísticas.</li> <li>5. Labor Social (Voluntariado Paulino).</li> <li>6. Laboratorios con tecnología para las diferentes áreas.</li> <li>7. Cuenta con coliseo auditorium, estadio, campus, capilla.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente demanda de estudiantes para ingresar a la Institución.</li> <li>2. Prestigio de la Institución.</li> <li>3. Participar en eventos académicos y culturales de alta categoría.</li> </ol>
NEGATIVO	DEBILIDADES:	AMENAZAS:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una Planificación Estratégica.</li> <li>2. Falta de comunicación y coordinación entre autoridades, personal administrativo y docente.</li> <li>3. No existe un manual de funciones.</li> <li>4. Demasiado número de alumnos por paralelo.</li> <li>5. Falta capacitación docente por áreas y de personal administrativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de las Leyes y Reglamentos de Educación.</li> <li>2. Ventas ambulantes fuera del colegio.</li> <li>3. Abundante circulación vehicular</li> </ol>

Elaborado por: Tanya Zárate

Fuente: Matrices

## 2.6.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

CUADRO N° 19

MATRIZ DE ESTRATEGIAS CLAVE	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente demanda de estudiantes para ingresar a la Institución.</li> <li>2. Prestigio de la Institución.</li> <li>3. Participar en eventos académicos y culturales de alta categoría.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de las Leyes y Reglamentos de Educación.</li> <li>2. Ventas ambulantes fuera del colegio.</li> <li>3. Abundante circulación vehicular</li> </ol>
FORTALEZAS:	<u>ESTRATEGIAS (FO)</u>	<u>ESTRATEGIAS (FA)</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada sección tiene su respectiva secretaría.</li> <li>2. Disponer de la Certificación ISO.</li> <li>3. Malla curricular con contenidos avanzados.</li> <li>4. Desarrollo de actividades deportivas y artísticas.</li> <li>5. Labor Social (Voluntariado Paulino).</li> <li>6. Laboratorios con tecnología para las diferentes áreas</li> </ol>	<p>(F<sub>3</sub>,F<sub>4</sub>,F<sub>5</sub>,F<sub>7</sub>;O<sub>2</sub>O<sub>3</sub>)</p> <p>Preparar al estudiante Paulino tomando en cuenta sus capacidades, con proyección a una realización como ser humano dentro del evangelio, la cultura y la vida.</p> <p>(F<sub>3</sub>,F<sub>6</sub>;O<sub>1</sub>O<sub>2</sub>)</p> <p>Mantener el acceso a laboratorios completamente equipados con tecnología de primera.</p> <p>(F<sub>1</sub>,F<sub>2</sub>;O<sub>2</sub>)</p> <p>Continuar con el Sistema de Gestión de Calidad y de los estándares académicos y de satisfacción de la comunidad educativa.</p> <p>(F<sub>4</sub>,F<sub>5</sub>,F<sub>7</sub>;O<sub>1</sub>,O<sub>2</sub>,O<sub>3</sub>)</p> <p>Continuar desarrollando valores: físicos, intelectuales, culturales, morales, sociales y religiosos del estudiante para que contribuya activamente en la transformación de la sociedad ecuatoriana.</p>	<p>(F<sub>3</sub>,F<sub>4</sub>,F<sub>7</sub>;A<sub>1</sub>A<sub>3</sub>)</p> <p>Continuar planificando con anticipación las diferentes actividades que realiza la Institución mejorando el trabajo en equipo.</p> <p>(F<sub>3</sub>;A<sub>1</sub>)</p> <p>Mantener una actualización constante de las Leyes, Reglamentos y Registros Oficiales de Educación.</p> <p>(F<sub>2</sub>F<sub>7</sub>;A<sub>2</sub>A<sub>3</sub>)</p> <p>Mejorar la comisión de vigilancia que vela por el bienestar de los niños al ingresar y salir de la Institución.</p> <p>(F<sub>2</sub>;A<sub>2</sub>A<sub>3</sub>)</p> <p>Buscar ayuda con organismos competentes para solicitar la colaboración de respectiva vigilancia y señales de tránsito necesarias e indispensables.</p>

7. Cuenta con coliseo auditorium, estadio, campus, capilla.	<p><b>(F<sub>1</sub>;O<sub>1</sub>)</b></p> <p>Mantener un sistema descentralizado de la información por secciones para facilitar la atención y trámites académicos.</p>	
<b>DEBILIDADES:</b>	<b><u>ESTRATEGIAS (DO)</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS (DA)</u></b>
1. No existe una Planificación Estratégica.	<p><b>(D<sub>1</sub>,D<sub>2</sub>,D<sub>3</sub>,D<sub>5</sub>;O<sub>2</sub>O<sub>3</sub>)</b></p> <p>Diseñar y difundir una Planificación Estratégica que involucre a todo el personal de la Institución.</p>	<p><b>(D<sub>1</sub>,D<sub>2</sub>,D<sub>3</sub>,D<sub>5</sub>;A<sub>1</sub>)</b></p> <p>Implementar un Plan Estratégico</p>
2. Falta de comunicación y coordinación entre autoridades, personal administrativo y docente.	<p><b>(D<sub>2</sub>,D<sub>3</sub>;O<sub>2</sub>)</b></p> <p>Elaborar y difundir el manual de funciones.</p>	<p><b>(D<sub>2</sub>,D<sub>3</sub>,D<sub>5</sub>;A<sub>1</sub>)</b></p> <p>Buscar asesoría pedagógica y en áreas administrativas.</p>
3. No existe un manual de funciones.	<p><b>(D<sub>1</sub>,D<sub>2</sub>;O<sub>2</sub>,O<sub>3</sub>)</b></p> <p>Elaborar y difundir a todos los miembros de la organización el Direccionamiento Estratégico.</p>	<p><b>(D<sub>2</sub>,D<sub>3</sub>,D<sub>4</sub>,D<sub>5</sub>;A<sub>2</sub>,A<sub>3</sub>)</b></p> <p>Socializar propuestas o estrategias para mejorar el control del ingreso y salidas de los estudiantes a la Institución, de tal manera que todos colaboren en el proceso.</p>
4. Demasiado número de alumnos por paralelo.	<p><b>(D<sub>4</sub>;O<sub>1</sub>)</b></p> <p>Proponer la disminución de alumnos por aula y la creación de nuevas aulas.</p>	
5. Falta capacitación docente por áreas y de personal administrativo.	<p><b>(D<sub>1</sub>,D<sub>2</sub>D<sub>5</sub>;O<sub>2</sub>,O<sub>3</sub>)</b></p> <p>Desarrollar programas de capacitación, integración y motivación para el personal docente y administrativo de la Institución capaz de mejorar acciones y responsabilidades hacia un buen ambiente laboral.</p>	<p><b>(D<sub>1</sub>,D<sub>2</sub>,D<sub>3</sub>,D<sub>5</sub>;A<sub>1</sub>)</b></p> <p>Capacitar al personal de acuerdo a su área y especialización e incentivarlos por el desempeño que demuestren por iniciativa propia.</p>

Fuente: Hoja de Trabajo FODA

Elaborado por: Tanya Zárate

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

Al haber realizado el diagnóstico organizacional de la Unidad Educativa “Paulo VI” se puede reflejar la situación actual por la que esta atraviesa, es decir, sus fuertes con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, optimizando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización y sus debilidades a fin de poco a poco mitigarlos. Los problemas detectados a partir del análisis FODA se refieren a aspectos de comunicación y clima organizacional.

La planificación estratégica es considerada como un proceso para organizar y priorizar el sentido común de saber hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro". Se le reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino".

La finalidad del presente capítulo es plantear la propuesta del Plan Estratégico, para lo cual es necesario definir o redefinir la misión, visión y objetivos.

#### **3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1996

El Direccionamiento Estratégico es principalmente estructurado por el Alto Nivel de la organización, constituido por los principios, valores, políticas, misión y visión que ayuden a formar las estrategias adecuadas en la consecución de las metas organizacionales.

### **3.1.1 VALORES Y PRINCIPIOS**

Los principios y valores de una organización deben ser permanentes y a la vez orientar las diversas acciones que realizan. Estos valores y principios apuntan a constituir una Institución que decide recuperar los valores trascendentes, y que, al mismo tiempo, necesita buscar estímulo por los cambios de la sociedad actual.

“Los valores son la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente a los objetivos. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción”.<sup>24</sup>

Son estas creencias las que se rigen en la organización, enmarcan la misión y la visión, siendo la base para crear la Cultura Organizacional.

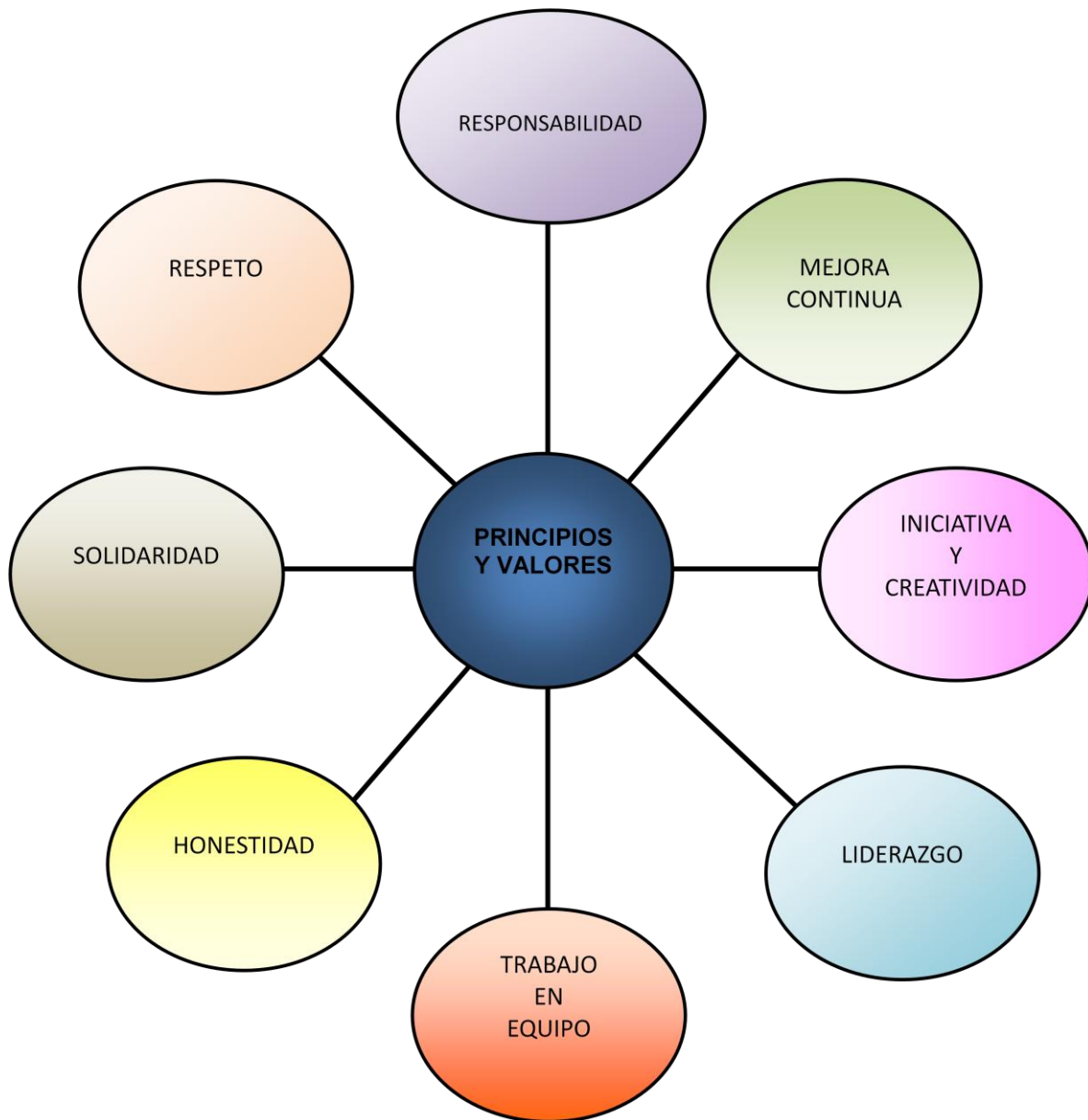
En la Unidad Educativa “Paulo VI” se practican los siguientes valores y principios enmarcados en el siguiente gráfico:

---

<sup>24</sup> SERNA Gómez, Humberto: Planeación y Gestión Estratégica. Editores Leguis. Bogotá. Colombia.

## GRÁFICO N° 14

### PRINCIPIOS Y VALORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”



Elaborado por: Tanya Zárate

- ✚ **RESPONSABILIDAD:** En el cumplimiento de las obligaciones y tareas, la entrega de documentos a tiempo y la asistencia a clases a la hora asignada. Existe la confianza de asumir las consecuencias de todo lo que se hace o se deja de hacer.
- ✚ **RESPECTO:** En el trato que existe tanto en alumnos, docentes, personal administrativo, personal de apoyo y padres de familia, saber escuchar y aceptar sugerencias que provoquen una convivencia sana y pacífica en todos los ambientes de la Comunidad Educativa.
- ✚ **SOLIDARIDAD:** Al ser una Institución Católica estamos siempre listos a ayudar a otro cuando lo necesite, ya sea dentro o fuera de la Institución, con este fin se realiza el “Voluntariado Paulino”; que no es otra cosa más que compartir lo que a unos sobra y a otros les falta practicando el lema de San Leonardo Murialdo: *“HACER EL BIEN Y HACERLO BIEN”*.
- ✚ **HONESTIDAD:** En cada proceso, en cada actividad, remuneración y sanción debemos demostrar transparencia y hacer bien nuestro trabajo. Cuando somos honestos, los proyectos se pueden realizar con confianza y ésta se transforma en una fuerza de gran valor. Ser honestos exige coraje para decir siempre la verdad y obrar en forma recta y clara.
- ✚ **TRABAJO EN EQUIPO:** Integrar esfuerzos con la colaboración de todos, buscando siempre el bienestar común, reforzar el compromiso con la Institución y acordar, proponer ideas que traten de cumplir sus metas personales y empresariales.
- ✚ **LIDERAZGO:** Existe una confianza arraigada en sí mismos, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y crea un espíritu de pertenencia que une a todo el personal para decidir las medidas a tomar., involucrando a toda la Comunidad Educativa.
- ✚ **INICIATIVA Y CREATIVIDAD:** Todo el personal debe estar preparado para enfrentar situaciones en las que sean necesarias soluciones rápidas e innovadoras, buscando a la vez nuevos proyectos y oportunidades.
- ✚ **MEJORA CONTINUA:** Buscar continuamente la manera de superar las expectativas del cliente a través de nuevos métodos de trabajo en una forma sistémica para obtener mejores resultados.

**CUADRO N° 20**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA**

VALORES Y PRINCIPIOS	GRUPOS	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	SERVICIO	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PROVEEDORES
Responsabilidad		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Respeto		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Solidaridad				✓		✓	✓	
Honestidad		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Trabajo en Equipo		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Liderazgo		✓	✓	✓			✓	
Iniciativa y Creatividad			✓	✓	✓		✓	
Mejora Continua		✓	✓	✓	✓		✓	✓

Elaborado por: Tanya Zárate

### 3.1.2 MISIÓN

La Unidad Educativa “Paulo VI” tiene formulada la siguiente misión:

*“La Unidad Educativa Paulo VI es una Institución Católica inspirada en la pedagogía de San Leonardo Murialdo “EDUCAR EL CORAZÓN CON EL CORAZÓN”, a través de una formación integral y humanística de calidad, basada en valores fundamentales que respondan a los cambios sociales con mentalidad crítica y sentido cristiano.”*

Con el fin de aportar a la Misión establecida de la Institución se propone la siguiente Misión:



## MISIÓN

Somos una Institución Católica inspirada en la pedagogía de San Leonardo Murialdo: *“EDUCAR EL CORAZÓN CON EL CORAZÓN”*, a través de una proceso cognitivo, afectivo, humanístico e integral de calidad, basado en valores fundamentales que respondan a los cambios sociales y conciencia ecológica, con mentalidad crítica y sentido cristiano.

### 3.1.3 VISIÓN

La Visión formulada por la Unidad Educativa “Paulo VI” es la siguiente:

*“Ser una Institución Educativa Católica, líder en la formación en valores, con una excelencia académica, creativa y comprometida con una sociedad equitativa y justa. Preparando a sus estudiantes para que sean “Buenos Cristianos y honestos ciudadanos”, altamente calificados para el desempeño de su profesión.”*

De igual manera se propone la siguiente Visión tomando en cuenta el destino que se pretende transformar, quedando de la siguiente manera:

## VISIÓN

En los próximos 5 años ser una Institución Educativa líder en educación integral y humanística, que cuenta con el respaldo profesional de cada uno de sus miembros para desarrollar procesos innovadores, alcanzando en nuestros estudiantes niveles competitivos de desempeño y ciudadanos altamente calificados para ejercer eficiente de su profesión.





### **3.1.4 OBJETIVOS**

Establecidos los valores y principios con los que deberá trabajar todo el personal de la Unidad Educativa “Paulo VI”, es necesario ahora fijar objetivos afines con la Misión y la Visión.

#### **3.1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar, planificar, organizar y ejecutar actividades que permitan involucrar a todo el personal de la organización, logrando a su vez un mejoramiento de calidad en la educación, brindando así un excelente servicio.

#### **3.1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-  Crear la propuesta de Planificación Estratégica para la Unidad Educativa “Paulo VI” con el fin de implementarla y mejorar la gestión administrativa de la Institución.
-  Ofrecer un servicio de calidad acorde a las exigencias del cliente (alumnos y padres de familia), para satisfacer y superar sus expectativas durante el desarrollo de formación académica, las mismas que serán reflejadas en un nivel superior.
-  Trabajar con tecnología de punta, brindando acceso a laboratorios completamente equipados con tecnología de primera, preparando estudiantes con los conocimientos técnicos necesarios para enfrentar el reto de la vida universitaria sin inconvenientes.
-  Mantener la responsabilidad social mediante el desarrollo trimestral del Voluntariado Paulino, para motivar en los estudiantes la importancia del servicio a los demás, expandiendo la buena imagen corporativa de la Institución.

- ✚ Desarrollar el talento humano a través de planes de capacitación y motivación que hagan sentir al personal parte de la organización y que respondan de mejor manera a los requerimientos del cliente.
- ✚ Lograr una coordinación entre los niveles directivos y operativos de la organización mediante el mejoramiento continuo de los procesos para mantener el posicionamiento de la Institución.
- ✚ Crear un control trimestral entre procesos individuales así como la combinación e interacción entre los mismos para tomar medidas correctivas al respecto y mitigar los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo cotidiano de las actividades de la Institución.

### 3.1.5 POLÍTICAS

“Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.”<sup>25</sup>

La Política de Calidad con la que cuenta la Institución es la siguiente:

*“Su política de calidad consiste en el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad y de los estándares académicos y de satisfacción de la comunidad educativa.”*

Tomando en cuenta que la Unidad Educativa “Paulo VI” posee la norma de calidad ISO 9001-2008, se debe considerar factores como: la propia norma ISO, clientes, mercado y organización para la redacción de su política de calidad; de tal manera que se propone las siguientes:

---

<sup>25</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración. Una Perspectiva Global. 11ª Edición Editorial McGraw Hill. México 1998. Pág. 163

### **3.1.5.1 POLÍTICAS INSTITUCIONALES:**

- ✚ Se priorizará y socializará la importancia de implementar la Planificación Estratégica en la Institución.
- ✚ Se mejorará continuamente el desempeño de nuestro personal y nuestros procesos educativos elevando el compromiso de ofrecer un buen servicio.
- ✚ Se implementará proyectos que contribuyan al mejoramiento y compromiso institucional.
- ✚ Se confiará en los colaboradores laicos, llamados a compartir una misión evangelizadora de la iglesia cultivando el proceso de crecimiento, desarrollo y compromiso del alumno a nivel de la ciencia, la cultura y las necesidades de la sociedad actual.

### **3.1.5.2 POLÍTICAS ACADÉMICAS:**

- ✚ Se formará hombres y mujeres competentes, capaces de forjarse su propio proyecto de vida, desarrollando en ellos/as sus potencialidades al máximo, desechando la mediocridad y el facilismo.
- ✚ Se proporcionará a la comunidad una educación integral de Calidad, con énfasis en el fortalecimiento de valores.
- ✚ Se incrementará permanente la investigación científica e innovación tecnológica que garantice a los estudiantes una educación trascendente.

### **3.1.5.3 POLÍTICA ADMINISTRATIVA:**

- ✚ Se cumplirá con todos los requisitos, tanto los expresados por nuestros clientes como aquellos definidos por nuestro sistema de gestión de calidad.

### **3.1.6 ESTRATEGIAS**

Una vez definidos los objetivos de la organización es necesario establecer las estrategias para alcanzarlos, formulándose las siguientes:

- ✚ Establecer reuniones con todo el personal de la Unidad Educativa con el propósito de lograr una retroalimentación periódica.
- ✚ Dar apertura necesaria en todos los niveles de la organización para que aporten con ideas y proyectos innovadores que beneficien a toda la Comunidad Educativa.
- ✚ Establecer planes de capacitación y perfeccionamiento que motiven a los docentes a conseguir el bienestar personal e institucional mejorando así su ambiente de trabajo.
- ✚ Mantener buenas relaciones con los proveedores, actualizar la base de datos de los mismos que permita obtener un mejor financiamiento y realizar una mejor selección.
- ✚ Establecer una estructura organizacional que permita funcionar como un sistema ordenado y cohesionado, y a su vez que se pueda ajustar y adaptar a los cambios continuos del ambiente educativo.

## **3.2 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“El organigrama se concibe como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, de forma tal que se pueda observar la relación de jerarquía que tiene. La principal utilidad del Organigrama viene dada porque puede apreciarse, de manera fácil, la forma en que se estructura una organización, sin necesidad de explicaciones

detalladas sobre la forma en que se ha dividido. Por lo regular se diseñan desde arriba hacia abajo, mostrando la jerarquía de mayor a menor.”<sup>26</sup>

Con el propósito de mejorar el desempeño de los miembros de la organización se debe tener una estructura acorde a la finalidad de la institución, a sus objetivos, las condiciones, limitaciones y entorno.

Es importante que el flujo de información dentro de la Unidad Educativa sea oportuno y adecuado, evitando la existencia de distorsión, esto facilita la toma de decisiones y el normal funcionamiento de la empresa a través de la información.

Cabe mencionar que la Unidad Educativa “Paulo VI” únicamente cuenta con el organigrama estructural que se encuentra desactualizado.

### **3.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

“Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes”.<sup>27</sup>

Se plantea un organigrama estructural para la Unidad Educativa “Paulo VI” que permita conocer la estructura interna y las relaciones de trabajo, ya que en principio se definirán de manera más adecuada las unidades departamentales definidas en el anterior organigrama, además de actualizarlo, ya que fue elaborado en el año lectivo 2007-2008, y en este lapso se contrató nuevo personal por requerimiento de leyes emitidas por el Ministerio de Educación, las mismas que no se reflejan en dicho organigrama.

---

<sup>26</sup> <http://html.rincondelvago.com/organigrama.html>

<sup>27</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

### **3.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

“Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general”.<sup>28</sup>

Es importante establecer un organigrama funcional en la institución ya que permite conocer las principales responsabilidades laborales de cada uno de los puestos de trabajo.

### **3.2.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL**

“Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas”.<sup>29</sup>

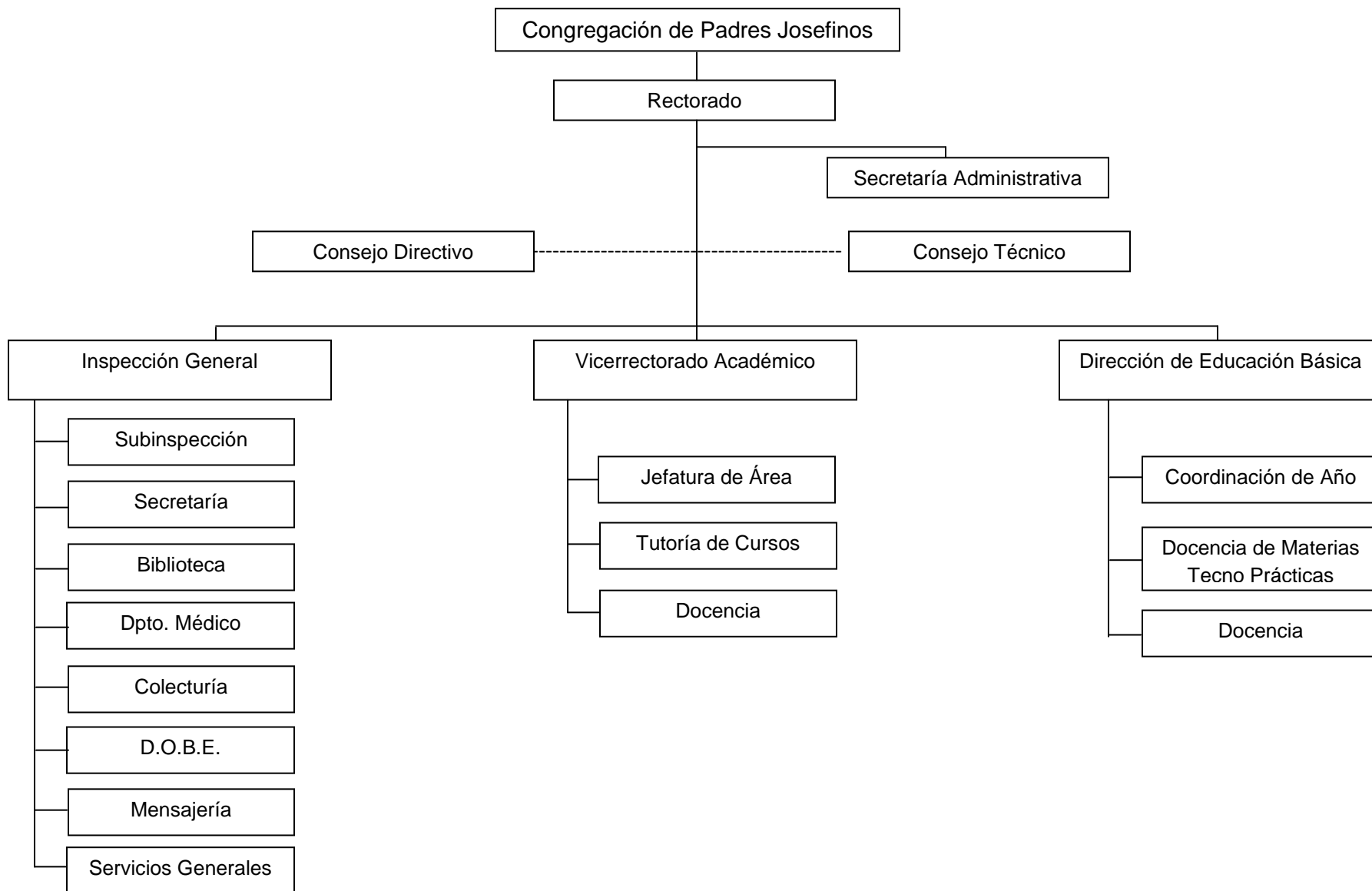
Se actualiza el número de personal existente y el número de trabajadores en cada unidad departamental.

---

<sup>28</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

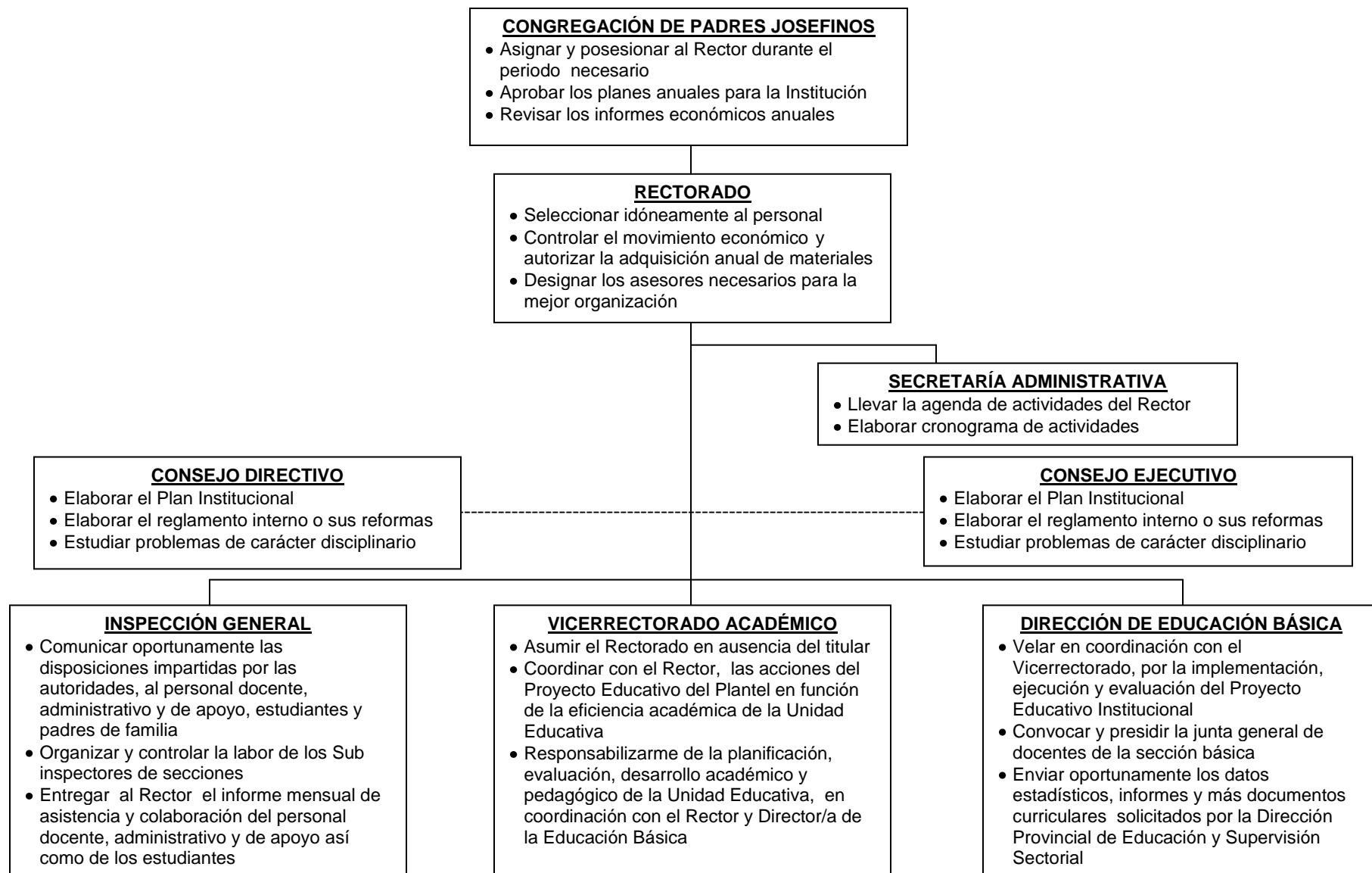
<sup>29</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

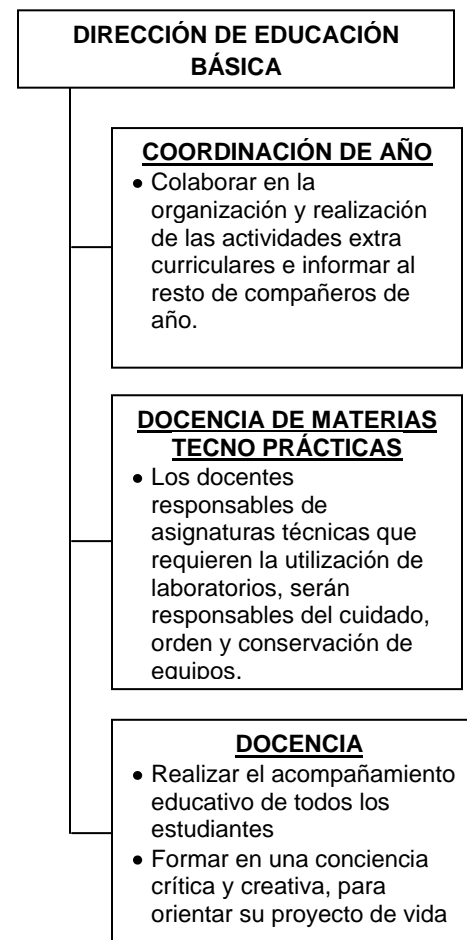
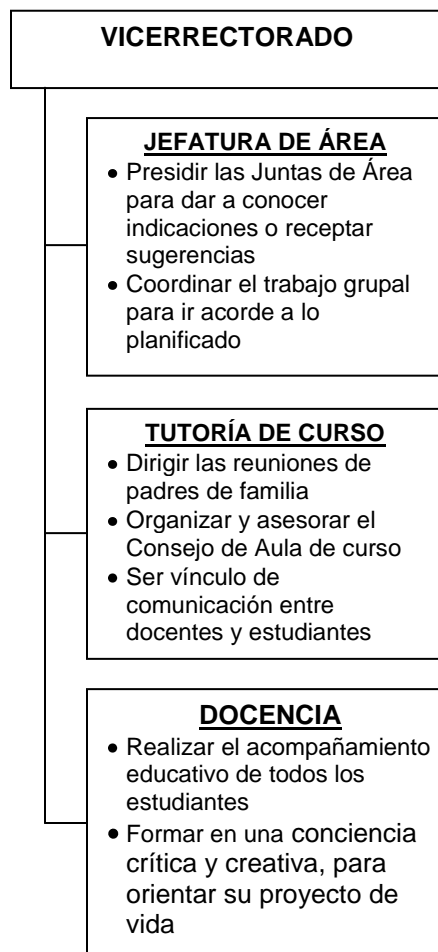
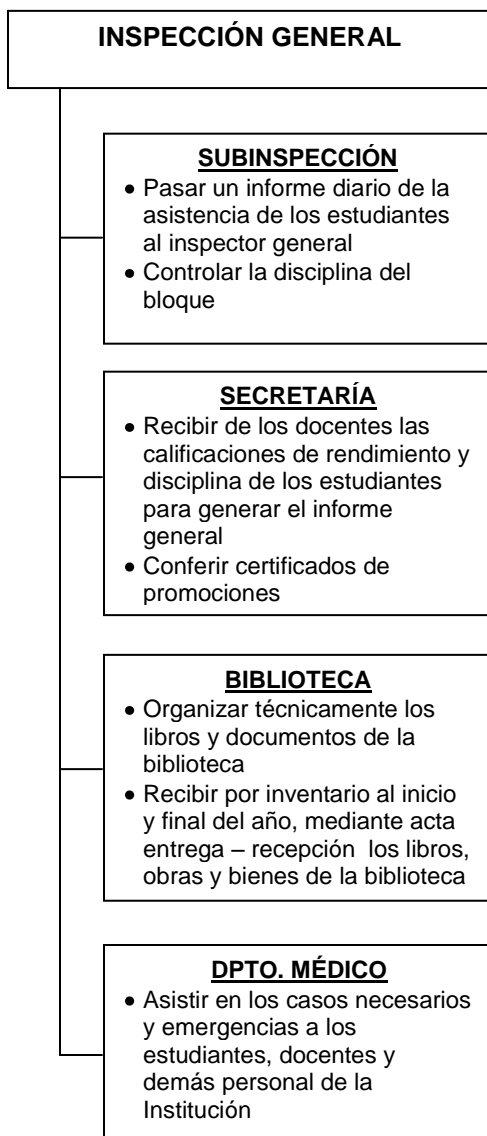
**GRÁFICO N° 15**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**





**GRÁFICO N° 16**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**





## INSPECCIÓN GENERAL

### **COLECTURÍA**

- Informar mensualmente al Consejo de la Comunidad Josefina local, del movimiento económico de la Institución y cuando solicitare las Autoridades
- Actualizar los inventarios de los bienes de la Institución y velar por su conservación

### **D.O.B.E.**

- Mediar entre estudiantes, maestros y padres de familia de la Unidad Educativa cuando la situación así lo requiera, con el propósito de mejorar las condiciones familiares, académicas y actitudinales

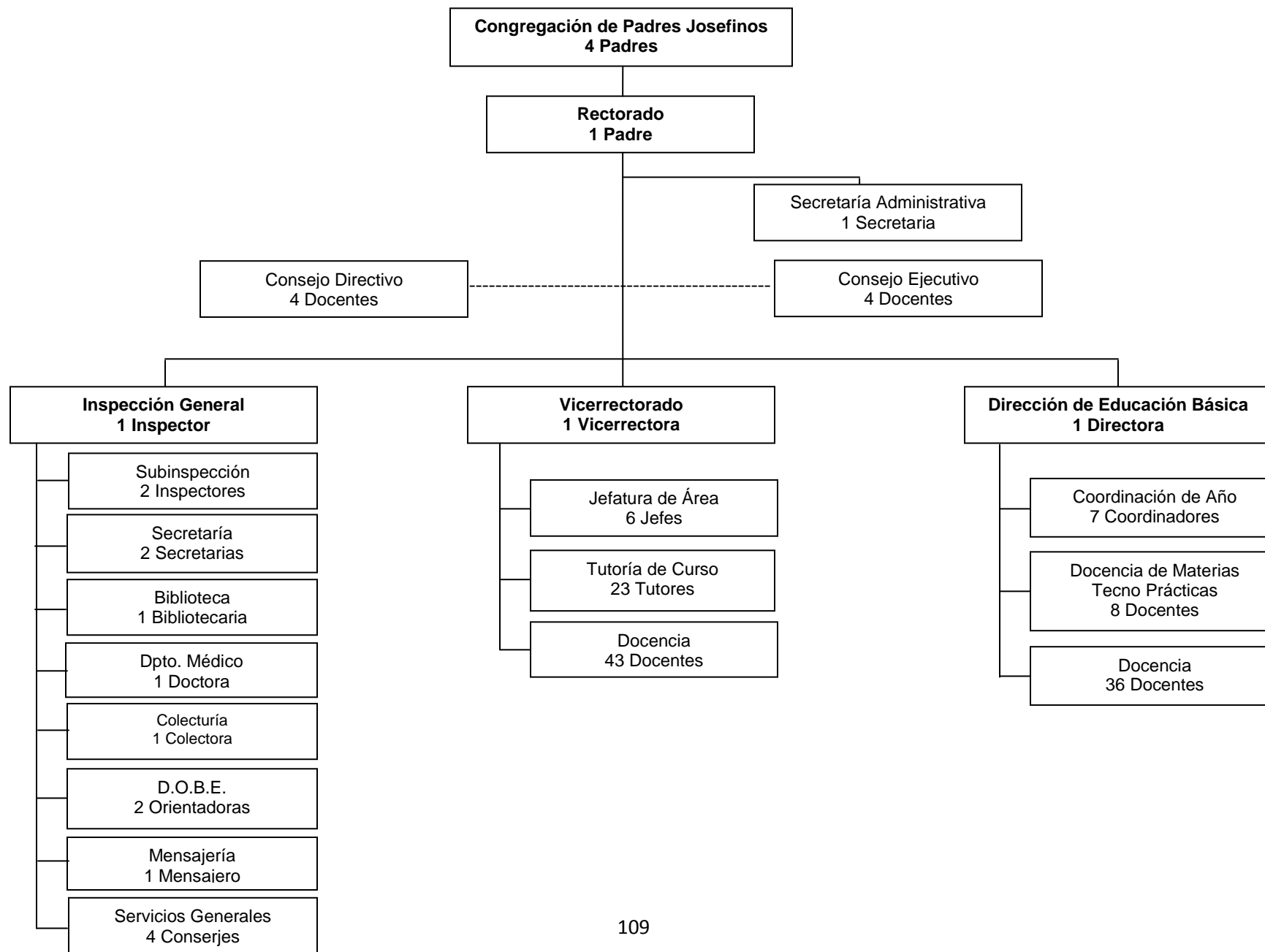
### **MENSAJERÍA**

- Realizar tareas de entrega y recepción de correspondencia, Legalización de documentos, Trámites Bancarios, servicios generales de la Comunidad.

### **SERVICIOS GENERALES**

- Realizar diariamente el aseo de oficinas, aulas, corredores, patios, anexos
- Cuidar el material entregado para este fin

**GRÁFICO N° 17**  
**ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**



### **3.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA CONGREGACIÓN DE PADRES JOSEFINOS**

- ✚ Asignar y posesionar al Rector durante el periodo necesario.
- ✚ Aprobar los planes de trabajo anuales para la Institución.
- ✚ Revisar los informes económicos anuales.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL RECTORADO**

- ✚ Velar por el fiel cumplimiento de las obligaciones legales, reglamentarias y contractuales por parte de todos y cada uno de los docentes, empleados y trabajadores en general.
- ✚ Convocar al Consejo Ejecutivo, al Consejo Técnico de la Educación Básica y a la Junta de Docentes cada vez que fuere necesario.
- ✚ Controlar el movimiento económico de la Unidad Educativa en común acuerdo con el Colector/a y autorizar la adquisición anual de los materiales para las diferentes secciones de la Unidad Educativa, evitando la dispersión de los recursos.
- ✚ Velar para que el personal docente, administrativo, de apoyo y estudiantes reciban, impartan y practique una formación cristiana acorde con el Evangelio y la Pedagogía de San Leonardo Murialdo.
- ✚ Aplicar las medidas necesarias para la buena marcha educativa y disciplinaria de la Unidad Educativa, en coordinación con el Vicerrectorado, la Dirección de Educación Básica y los diferentes Departamentos.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**

- ✚ Coordinar, registrar y organizar las entrevistas del Rectorado con La Comunidad Educativa y otras instituciones.
- ✚ Elaborar cronograma de actividades para la Institución.

- ✚ Archivar las publicaciones de prensa que tenga relación con la vida de La Institución y llevar la crónica del mismo.
- ✚ Recibe y entrega la correspondencia perteneciente al Rectorar y demás documentos de importancia.
- ✚ Correcto manejo del sistema de comunicación., invitaciones, cartas recibidas o enviadas y llevar un registro de las mismas.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DIRECTIVO (Secundaria) Y CONSEJO TÉCNICO (Primaria)**

- ✚ Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos después de haber agotado los procedimientos previstos en el reglamento.
- ✚ Elaborar el Reglamento Interno o sus reformas.
- ✚ Participar en la planeación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- ✚ Participar en la evaluación de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución.
- ✚ Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa.
- ✚ Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes.
- ✚ Diseñar la política, filosofía, estrategias e instrumentos de todas las etapas del proceso de aprendizaje, de acuerdo con las normas generales dadas por las autoridades educativas y las previstas en el Proyecto Educativo Institucional y velar por su ejecución.
- ✚ Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas y la conformación de organizaciones juveniles.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE INSPECCIÓN GENERAL**

- ✚ Cumplir y hacer cumplir la Ley de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia, Código de Convivencia y más disposiciones impartidas por las autoridades del Establecimiento.

- ✚ Comunicar oportunamente las disposiciones impartidas por las autoridades, al personal docente, administrativo y de apoyo, estudiantes y padres de familia.
- ✚ Velar por la seguridad, bienestar y permanencia de los estudiantes en la Institución durante la jornada de trabajo desarrollando acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes.
- ✚ Desarrollar acciones que garanticen la formación moral, bienestar social, y cívico de los estudiantes.
- ✚ Organizar y controlar la labor de los Sub inspectores de secciones.
- ✚ Registrar en el documento respectivo (informe mensual de colaboradores) la asistencia de docentes, personal administrativo y de apoyo.
- ✚ Entregar al Rector el informe mensual de asistencia y colaboración del personal docente, administrativo y de apoyo.
- ✚ Verificar y receptar las calificaciones de disciplina académica de cada uno de los parciales y trimestrales por parte del personal docente según la sección que corresponda: en Secretaría o Inspección General.
- ✚ Otorgar certificados de disciplina, cuando los estudiantes lo requieran.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL VICERRECTORADO**

- ✚ Asumir el Rectorado en ausencia del titular.
- ✚ Coordinar con el Rector, las acciones del Proyecto Educativo del Plantel en procura del desarrollo del perfil Institucional y en función de la eficiencia académica de la Unidad Educativa.
- ✚ Dar a conocer a todo el personal docente el proceso general seguido por la Unidad Educativa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional.
- ✚ Responsabilizarse de la planificación, evaluación, desarrollo académico y pedagógico de la Unidad Educativa, en coordinación con el Rector y Directora de la Educación Básica.
- ✚ Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Rector y el Consejo Directivo.
- ✚ Realizar la supervisión pedagógica con visitas áulicas al personal docente
- ✚ Presidir las reuniones de Área cuando sea necesario.

- ✚ Coordinar con las autoridades y docentes de los diferentes niveles, los programas culturales, artísticos, deportivos, sociales, religiosos, extracurriculares y otros, que organice la Unidad Educativa o en los que participe el estudiantado.
- ✚ Organizar con secretaría y docentes tutores la entrega de informes de calificaciones parciales y trimestrales, con el fin de que los padres de familia tengan conocimiento del proceso formativo integral de sus hijos.
- ✚ Coordinar con Inspección para mantener el orden dentro y fuera de la Institución.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL VICERRECTORADO**

- ✚ Asumir el Rectorado en ausencia del titular.
- ✚ Coordinar con el Rector, las acciones del Proyecto Educativo del Plantel en procura del desarrollo del perfil Institucional y en función de la eficiencia académica de la Unidad Educativa.
- ✚ Dar a conocer a todo el personal docente el proceso general seguido por la Unidad Educativa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional.
- ✚ Responsabilizarme de la planificación, evaluación, desarrollo académico y pedagógico de la Unidad Educativa, en coordinación con el Rector y Director/a de la Educación Básica.
- ✚ Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Rector y el Consejo Directivo.
- ✚ Realizar la supervisión pedagógica con visitas áulicas al personal docente.
- ✚ Presidir las reuniones de Área cuando sea necesario.
- ✚ Coordinar con Inspección para mantener el orden dentro y fuera de la Institución.
- ✚ Organizar con secretaría y docentes tutores la entrega de informes de calificaciones parciales y trimestrales, con el fin de que los padres de familia tengan conocimiento del proceso formativo integral de sus hijos.
- ✚ Coordinar con las autoridades y docentes de los diferentes niveles, los programas culturales, artísticos, deportivos, sociales, religiosos, extracurriculares y otros, que organice la Unidad Educativa o en los que participe el estudiantado.



## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA**

- ✚ Velar en coordinación con el Vicerrectorado, por la implementación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- ✚ Asesorar a los docentes de la sección básica de la Unidad Educativa, en la planificación didáctica.
- ✚ Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos.
- ✚ Evaluar el trabajo del personal docente, conjuntamente con el Rector.
- ✚ Llevar los libros, registros y más documentos curriculares, así como responsabilizarse de su uso y mantenimiento.
- ✚ Enviar oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos curriculares solicitados por la Dirección Provincial de Educación y Supervisión Sectorial.
- ✚ Participar en las acciones de perfeccionamiento y/o capacitación profesional, organizado por los Ministerios, La Dirección Provincial de Educación y La Unidad Educativa.
- ✚ Supervisar que los padres de familia reciban los informes académicos parciales y trimestrales de sus representados/as

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE SUBINSPECCIÓN**

- ✚ Pasar un informe diario de la asistencia de los estudiantes al inspector general.
- ✚ Controlar la disciplina del bloque respectivo, básica y bachillerato y resolver cualquier novedad que se presente.
- ✚ Controlar la hora de ingreso y salida de docentes, las mismas que se han de consignar en los libros de control correspondientes.
- ✚ Solicitar a docentes llenar todos los casilleros del leccionario de forma adecuada según la exigencia del formato.
- ✚ Consignar las calificaciones de disciplina evaluadas por el Departamento de Inspección.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE SECRETARÍA**

- ✚ Recibir las calificaciones de rendimiento y disciplina de los estudiantes que otorgan por los docentes.
- ✚ Diseñar los cuadros de calificaciones de aportes parciales, trimestrales, supletorio, finales y de grado, presentándolos oportunamente en el Régimen Escolar para su correspondiente legalización.
- ✚ Archivar y conservar leyes, decretos, resoluciones, reglamentos y demás disposiciones relativas al ámbito educativo.
- ✚ Llevar reglamentariamente los siguientes libros y registros: acta general de las juntas de curso, actas de Consejo Directivo, matrículas, estadísticas, pases de año de los estudiantes y las que por disposición del Rectorado se ordenaren.
- ✚ Facilitar a los docentes al inicio del año, las listas de los estudiantes matriculados/as por cursos y paralelos. En el transcurso del año lectivo proporcionar las calificaciones parciales, trimestrales, finales para la elaboración de los diferentes informes que se requieren en la Institución.
- ✚ Elaborar oportunamente los reportes académicos de los estudiantes, certificados y otros documentos inherentes a sus funciones.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE BIBLIOTECA**

- ✚ Procurar, de acuerdo con las Autoridades, el incremento bibliográfico a través de: adquisiciones, donaciones, canjes, solicitudes a Instituciones nacionales e internacionales.
- ✚ Organizar técnicamente los libros y documentos de la biblioteca de manera que facilite la atención a los estudiantes y docentes.
- ✚ Informar a los docentes oportunamente de las últimas adquisiciones.
- ✚ Notificar a los docentes que no devuelvan a tiempo el material solicitado, a través de un memo, con copia firmada y comunicar en colecturía para recaudar el valor correspondiente si lo ha perdido.
- ✚ Llevar el registro del uso del material por parte de estudiantes y docentes.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO MÉDICO**

- ✚ Asistir en los casos necesarios y emergencias a los estudiantes, docentes y demás personal de la Institución.
- ✚ Gestionar la medicina preventiva para estudiantes, docentes y personal de la Unidad Educativa.
- ✚ Promover los planes de contingencia de la Institución.
- ✚ Llevar una ficha médica de cada estudiante, registrando los antecedentes de cada uno.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE COLECTURÍA**

- ✚ Elaborar el presupuesto anual y balances conjuntamente con el Rector, y Superior de la Comunidad. En iguales condiciones elaborar la carpeta para la Comisión de Costos de la Dirección Provincial de Educación.
- ✚ Informar mensualmente al Consejo de la Comunidad Josefina local, del movimiento económico de la Institución y cuando solicitare las Autoridades
- ✚ Responder por los fondos con que cuenta la Institución.
- ✚ Cancelar al personal que labora en la Institución los haberes correspondientes a cada mes de conformidad con las Leyes y Reglamentos vigentes.
- ✚ Realizar las liquidaciones e indemnizaciones del personal de la Unidad Educativa de acuerdo con las leyes vigentes, previo visto bueno del Rector.
- ✚ Estar al día en el pago de tributos, impuestos y aportes al IESS. SRI de La Unidad Educativa y Comunidad Josefina.
- ✚ Proceder siempre mediante proformas presupuestarias para la adquisición de equipos, artículos de consumo y uniformes para estudiantes.
- ✚ Tener en reserva cantidades suficientes de material y equipos que aseguren el normal funcionamiento de las oficinas y servicios de la Institución, proveyendo oportunamente de estos recursos a los diversos departamentos, instancias y personas.
- ✚ Realizar la facturación y papeletas mensuales de las pensiones de la Unidad Educativa.

- ✚ Organizar y conservar en archivo todos los documentos relativos a la colecturía.
- ✚ Actualizar los inventarios de los bienes de la Institución y velar por su conservación.
- ✚ Levantar acta de entrega-recepción, cada vez que haya cambio de responsable del Centro de Cómputo y los distintos laboratorios.
- ✚ Administrar el almacén escolar y mantener los artículos bajo inventario computarizado.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL D.O.B.E.**

- ✚ Realizar un trabajo de mediación entre estudiantes, maestros y padres de familia de la Unidad Educativa cuando la situación así lo requiera, con el propósito de mejorar las condiciones familiares, académicas y actitudinales.
- ✚ Prestar apoyo en momento de crisis o necesidad de los estudiantes.
- ✚ Brindar una Orientación fundamentada en una filosofía cristiana basada en la pedagogía Murialdina y en los juicios de valor a los estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa.
- ✚ Guardar la confidencialidad de la información depositada por estudiantes y Padres de Familia que no implique riesgo para las partes involucradas.
- ✚ Mantener una comunicación permanente con el Rector/ Vicerrectora/ Directora y Departamento de Inspección de los casos de seguimiento.
- ✚ Utilizar todos los recursos metodológicos, técnicos, permitidos para propiciar una adecuada orientación y bienestar estudiantil.
- ✚ Coordinar con maestros, estudiantes y padres de familia, actividades de recuperación pedagógica de acuerdo a necesidades especiales dentro de los procesos de apoyo psicopedagógicos bajo la supervisión de Vicerrectorado, Dirección de Educación Básica y la aprobación del Rector.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE MENSAJERÍA**

- ✚ Realizar tareas de entrega y recepción de correspondencia, Legalización de documentos, Trámites Bancarios, servicios generales de la Comunidad.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE APOYO**

- ✚ Realizar diariamente el aseo de oficinas, aulas, corredores, patios, anexos y cuidar el material entregado para este fin.
- ✚ Responsabilizarse por la buena conservación de las aulas de clase, mobiliario, sanitarios y más enseres bajo su cuidado.
- ✚ Informar oportunamente a las autoridades de las novedades concernientes al desempeño de sus funciones.
- ✚ Cumplir con lo que ordenen las autoridades en lo que se refiere al orden, limpieza, cuidado del Establecimiento.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DOCENTES**

- ✚ Formar en una conciencia crítica y creativa, para orientar su proyecto de vida.
- ✚ Cumplir las disposiciones emanadas por el Rector o de las personas que preceden en jerarquía.
- ✚ Ser actores fundamentales en una educación de calidad y calidez con los estudiantes a su cargo, animados por el Espíritu Josefino, basado en la Pedagogía Murialdina y demostrar sentido de pertenencia a la Institución.
- ✚ Poseer la formación académica adecuada para el desempeño de sus funciones.
- ✚ Reportar a los diferentes departamentos, cualquier novedad académica o disciplinaria de los estudiantes de cada uno de los cursos.
- ✚ Toda actividad extracurricular debe tener su planificación y responsabilidad de desempeño, la misma que deberá tener la aprobación del Rector.
- ✚ Llenar el leccionario detalladamente respetando el formato y firmarlo siempre.
- ✚ Acudir a las clases debidamente preparados y con el material didáctico necesario.
- ✚ Entregar a Vicerrectorado o Dirección de Educación Básica todos los documentos curriculares de acuerdo al distributivo académico y funciones que desempeña según cronograma establecido.
- ✚ Propiciar actividades acordes a la planificación y proceso de enseñanza, realizando una evaluación sistemática y continua del proceso formativo de los estudiantes.

- ✚ Consignar en Secretaría las calificaciones de los estudiantes en el plazo perentorio establecido en el Reglamento de de la Ley de Educación o en el señalado por el Rector.
- ✚ Facilitar la actividad evaluativa integral y permanentemente por Vicerrectorado y Direcciones de la sección básica a través de: seguimiento de planificación didáctica y visitas áulicas, de acuerdo con el proceso académico, para el mejoramiento docente.
- ✚ Participar responsablemente en las comisiones asignadas, en los diferentes eventos curriculares o extracurriculares dentro y fuera de la Institución cuando esta lo requiera.
- ✚ Recibir cortésmente a los padres de familia, atendiendo sus inquietudes en relación con el rendimiento y la disciplina de sus representados.
- ✚ Los docentes responsables de asignaturas técnicas que requieren la utilización de laboratorios, serán responsables del cuidado, orden y conservación de equipos durante la jornada de trabajo.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DOCENTES DE MATERIAS TECNO-PRÁCTICAS**

- ✚ Los docentes responsables de asignaturas técnicas que requieren la utilización de laboratorios, serán responsables del cuidado, orden y conservación de equipos durante la jornada de trabajo.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS JEFES DE ÁREA**

- ✚ Presidir las Juntas de Área para dar a conocer indicaciones o receptar sugerencias al resto de compañeros.
- ✚ Coordinar el trabajo grupal para ir acorde a lo planificado.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS TUTORES DE CURSO / COORDINADORES DE AÑO**

- ✚ Colaborar con el Vicerrectorado o Director/a de la Sección Básica en la organización y realización de los actos extracurriculares que organice o participe la Unidad Educativa.
- ✚ Convocar a los padres o representantes legales de los estudiantes que tuvieran dificultades académicas o en su formación general, de acuerdo a la cita establecida en conformidad con las autoridades competentes, dejando constancia mediante la firma en el registro correspondiente, con el padre de familia.
- ✚ Motivar a los estudiantes a cuidar el orden, la buena marcha del salón de clases, la conservación de los muebles y del material didáctico recibido al comienzo del año.
- ✚ Mantener actualizados los documentos curriculares y presentar cuando Vicerrectorado o Dirección de Básica así lo requiera.
- ✚ Dirigir las reuniones de padres de familia para informar sobre el rendimiento académico-comportamental de los estudiantes del año o curso designado y entregar los reportes académicos.
- ✚ Participar en las sesiones del Comité Central, cuando las autoridades las convoquen.
- ✚ Coordinar los minutos cívicos culturales y elaborar las carteleras respectivas del año o curso, de acuerdo al cronograma establecido.
- ✚ Reportar por escrito a los diferentes departamentos los casos de los estudiantes que presentasen dificultades de rendimiento, comportamiento y/o familiares.
- ✚ Ser vínculo de comunicación entre docentes y estudiantes.

### **3.4 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

A través de este prototipo o estructura administrativa se busca desarrollar el enfoque sistémico de la organización orientando el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. Así mientras la Planificación Estratégica se encarga de definir el rumbo

adecuado para la organización, la Administración por Procesos tiene la tarea de posibilitar que este rumbo se cumpla eficientemente.

La incorporación y entendimiento de nuevas herramientas de la gestión empresarial en el campo de la Gerencia por Procesos, ayudará a la Unidad Educativa “Paulo VI” a mantenerse competitiva, a través de lograr la eficiencia necesaria alineada con los objetivos estratégicos; permitiendo a la organización mejorar su servicio educativo a costos adecuados, que garanticen la fidelidad de sus clientes.

### **CARACTERÍSTICAS:**

- Hacer uso de la fortaleza en la tecnología de la información.
- Enfocarse al cliente y los resultados.
- Personas con alta capacidad de respuesta.
- Sistemas de gestión de talento humano que apoyen la consolidación de la organización.



Fuente: <http://www.slideshare.net>  
Elaborado por: Tanya Zárate

### **3.4.1 MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos es una herramienta que permite observar a nivel macro como los procesos operativos interactúan con los de apoyo al compartir necesidades y recursos y con los gobernantes porque comparten datos e información.

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales, las mismas que se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.



## **PROCESOS GOBERNANTES**

Son aquellos procesos que relacionan a la organización con su entorno, obedecen a las políticas y estrategias corporativas, que a su vez están alineadas a la misión, visión y valores, marcando las directrices y campo de acción para el resto de los procesos. A estas personas se las conoce también con el nombre de ZAR o dueños del proceso que son los encargados de la toma de decisiones.

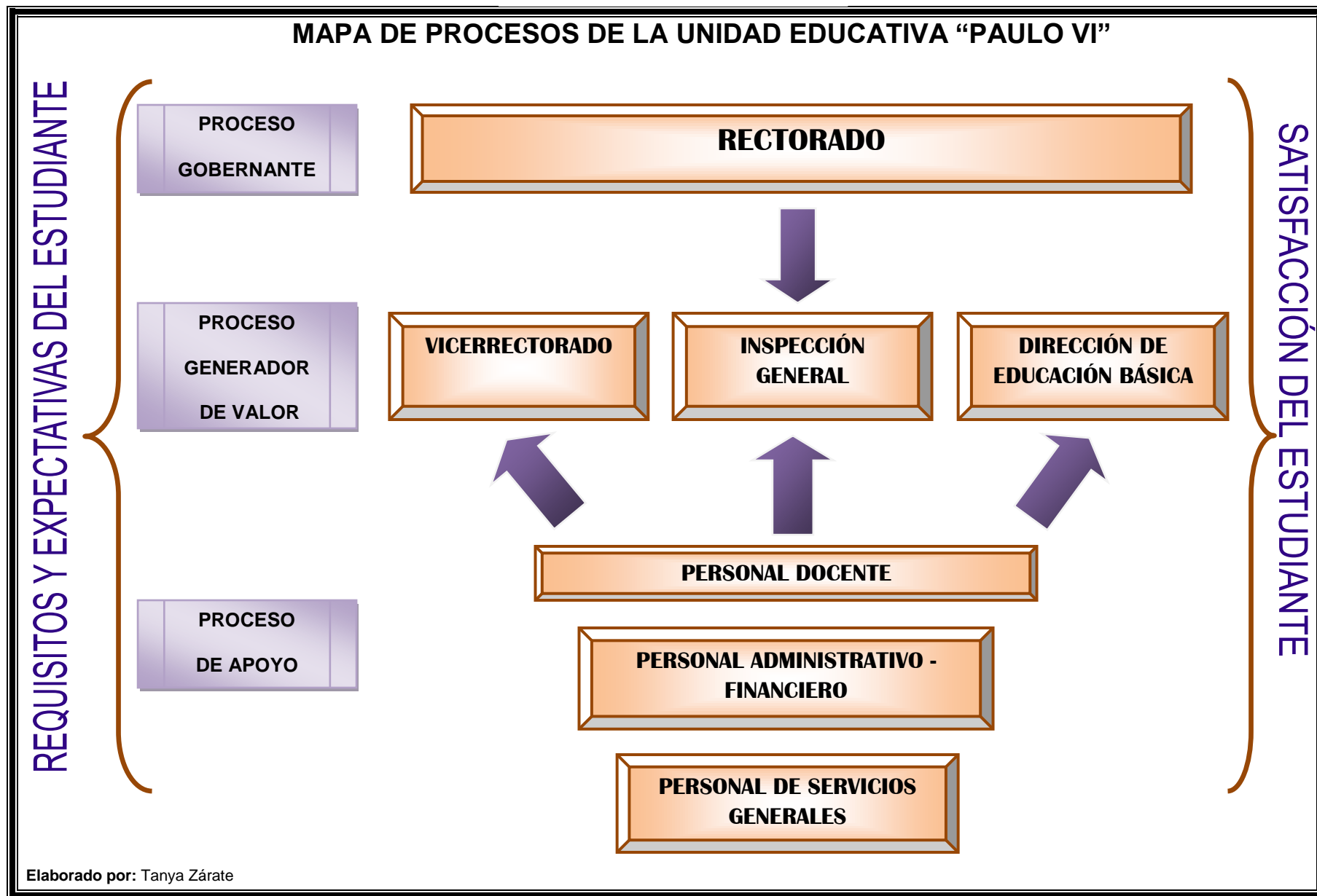
## **PROCESOS GENERADORES DE VALOR**

Son procesos encargados de la realización del servicio, también se los conoce como procesos productivos o procesos clave de la organización, se ocupa de la actividad principal de la organización.

## **PROCESOS DE APOYO**

Este tipo de procesos contribuyen a los demás procesos de la organización. Como es el caso del Personal Docente, Personal Administrativo y Servicios Generales.

GRAFICO N° 18



### 3.4.2 CADENAS DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización, generando valor al cliente, permitiendo un análisis interno, esta herramienta de gestión fue diseñada por Michael Poter.

La cadena de valor ayuda a generar una ventaja competitiva resaltando las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.<sup>30</sup>

Se llama cadena ya que considera las principales actividades de una organización como eslabones de esta, en el que intervienen varios procesos, los cuales van añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de estas.

Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.<sup>31</sup>

A continuación se determina la cadena de valor d la Unidad Educativa “Paulo VI” de los procesos: gobernante y generador de valor con su respectiva caracterización.

---

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml>

<sup>31</sup> <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?categories/5-5-Characterizacion>

GRÁFICO N° 19

CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GOBERNANTE

NECESIDAD DEL ESTUDIANTE

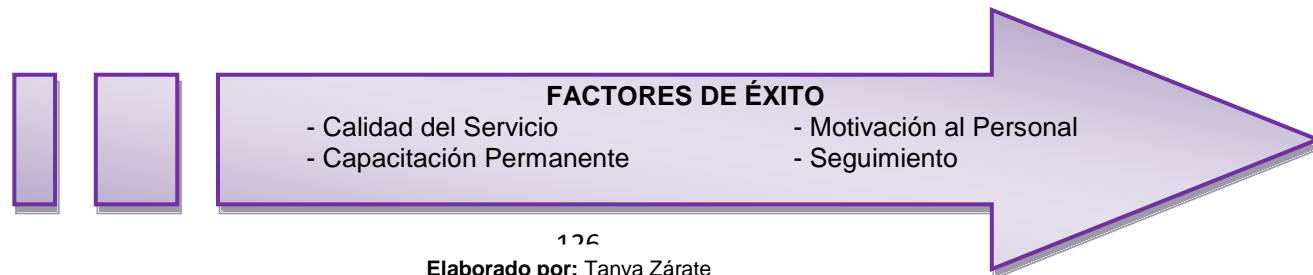


Elaborado por: Tanya Zárate

GRÁFICO N° 20

CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GENERADOR DE VALOR

NECESIDAD DEL ESTUDIANTE



### 3.5 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

***“No se puede controlar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir”***

El Mapa Estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.<sup>32</sup>

Según Kaplan y Norton los mapas estratégicos constituyen una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia.

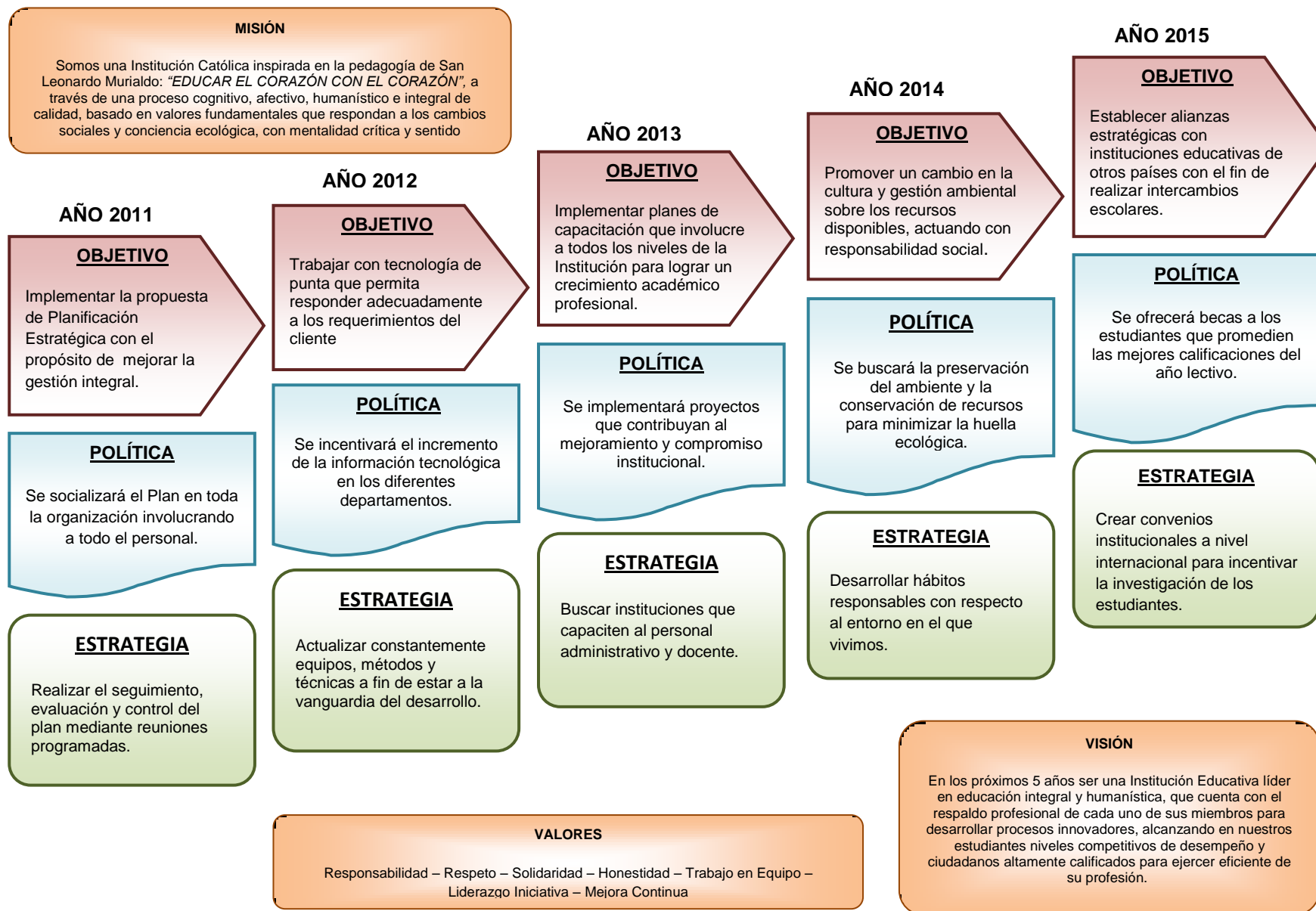
Está basado en las cuatro perspectivas: financiera o de resultado, clientes o mercado, procesos internos, aprendizaje, crecimiento o tecnología y sus relaciones causa - efecto.

---

<sup>32</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)

## GRÁFICO N° 21

### MAPA ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”



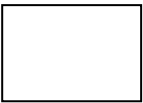



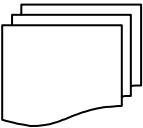
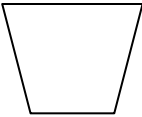

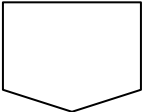
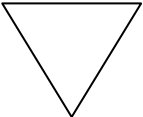
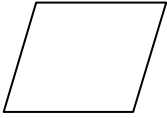
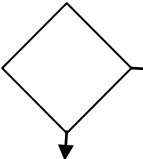

### 3.6 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo son una representación de gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado, pudiendo ser este un producto o servicio; es una herramienta principal de esquematización, análisis y mejora de procedimientos.

Debe poseer las características de comunicación sobre un proceso que facilite la comprensión y proporcione claridad sobre la información de los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

**CUADRO N° 21**

#### **SIMBOLOGÍA QUE SE UTILIZA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**

	= Operación		= Transporte
	= Documento		= Conector
	= Doble documento		= Proceso manual
	= Inicio o terminación de un proceso		= Conector fuera de pág.
	= Archivo		= Datos
	= Decisión		= Decisión

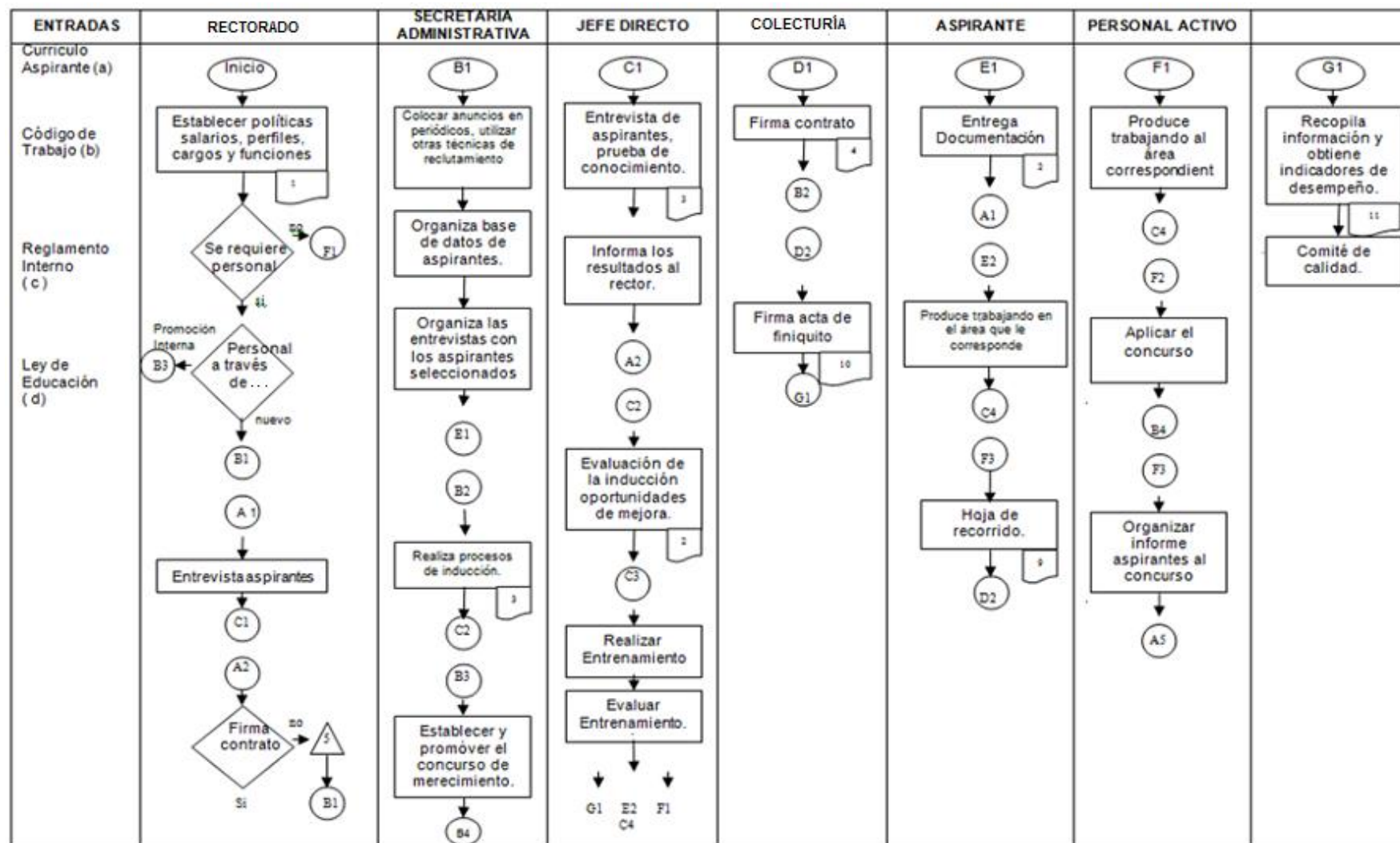
Fuente: Libro: Víctor Hugo Vásquez  
Elaborado por: Tanya Zárate

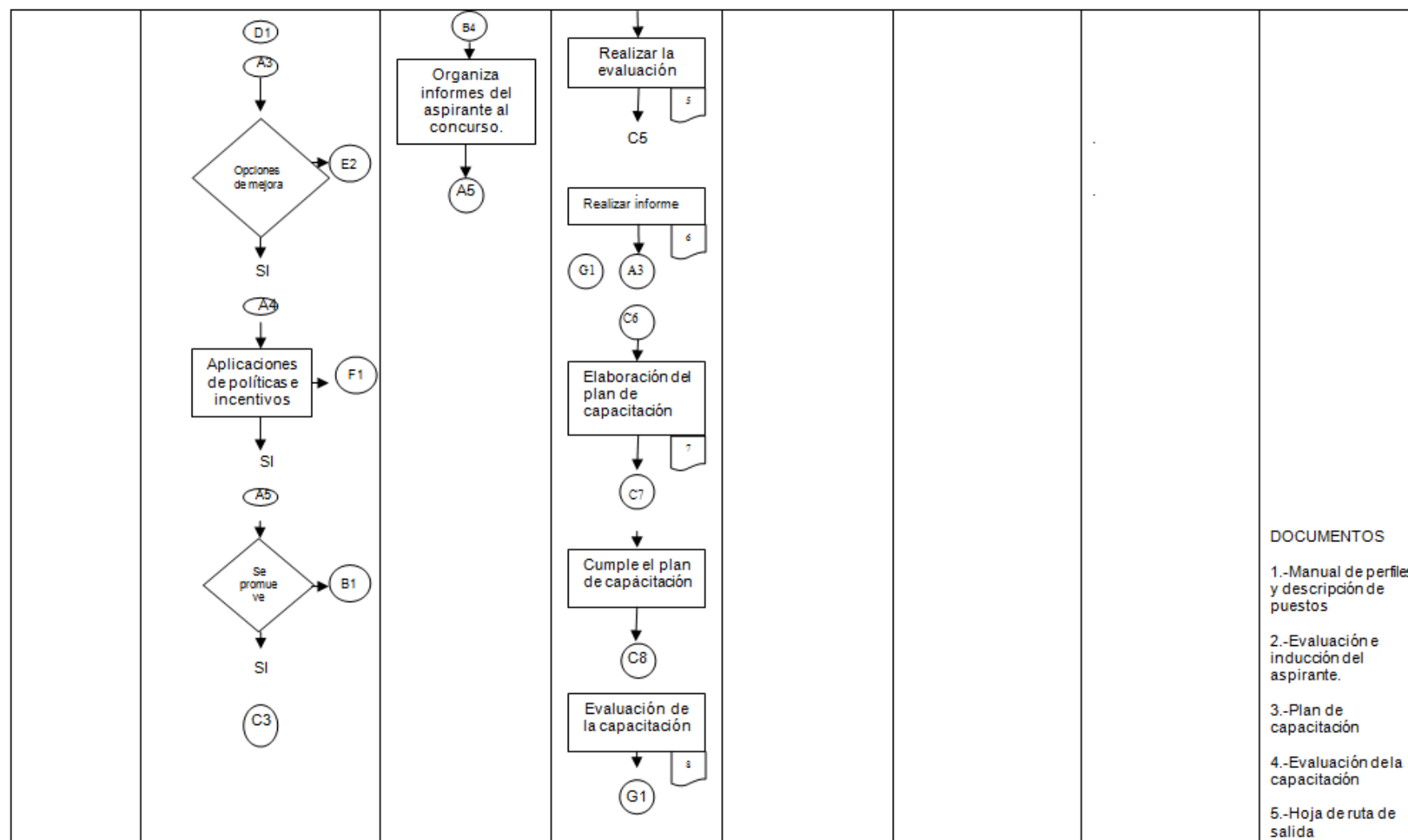


**GRÁFICO N° 22**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**  
**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**PROCESO:**

**1/2**



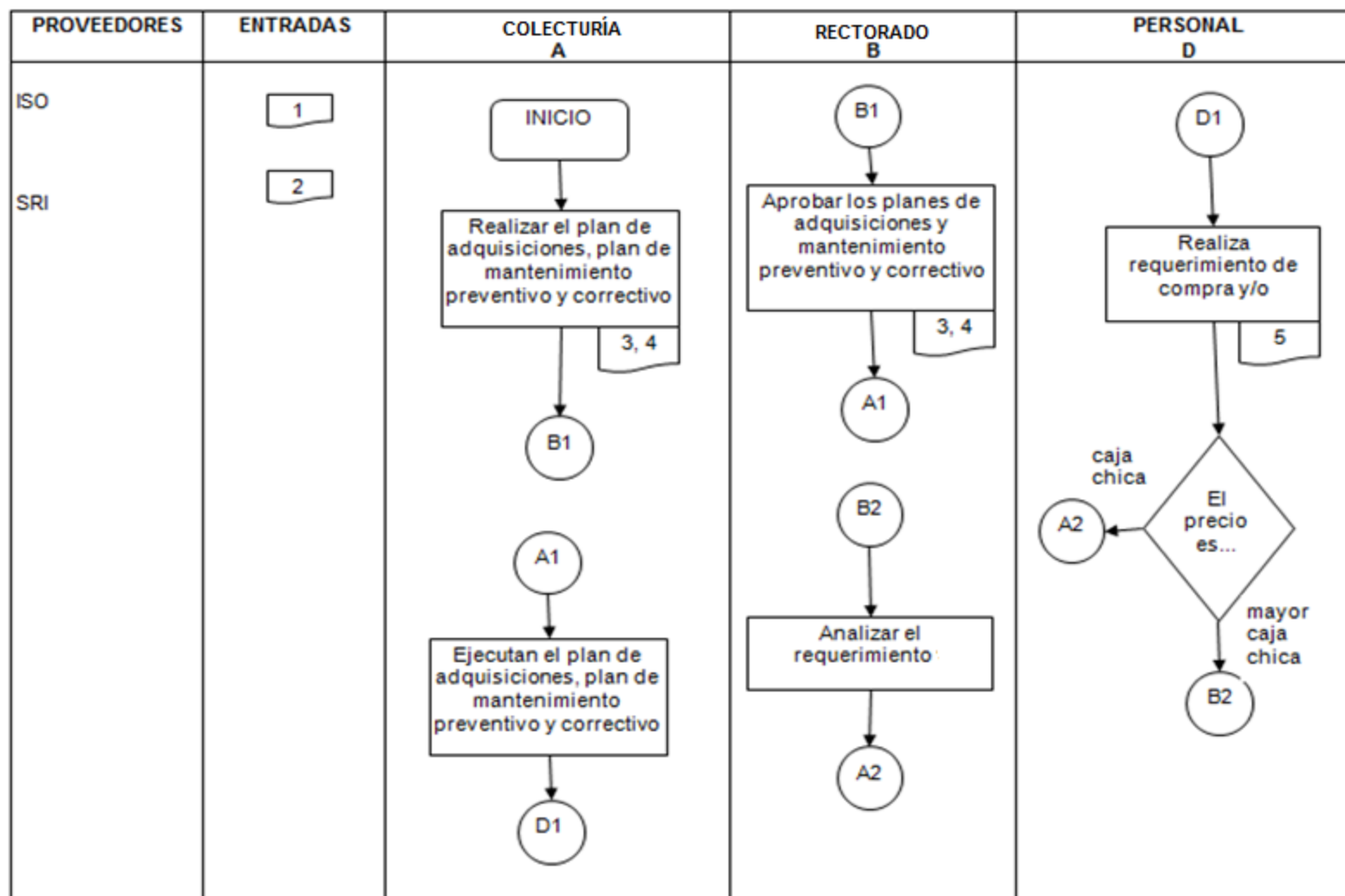


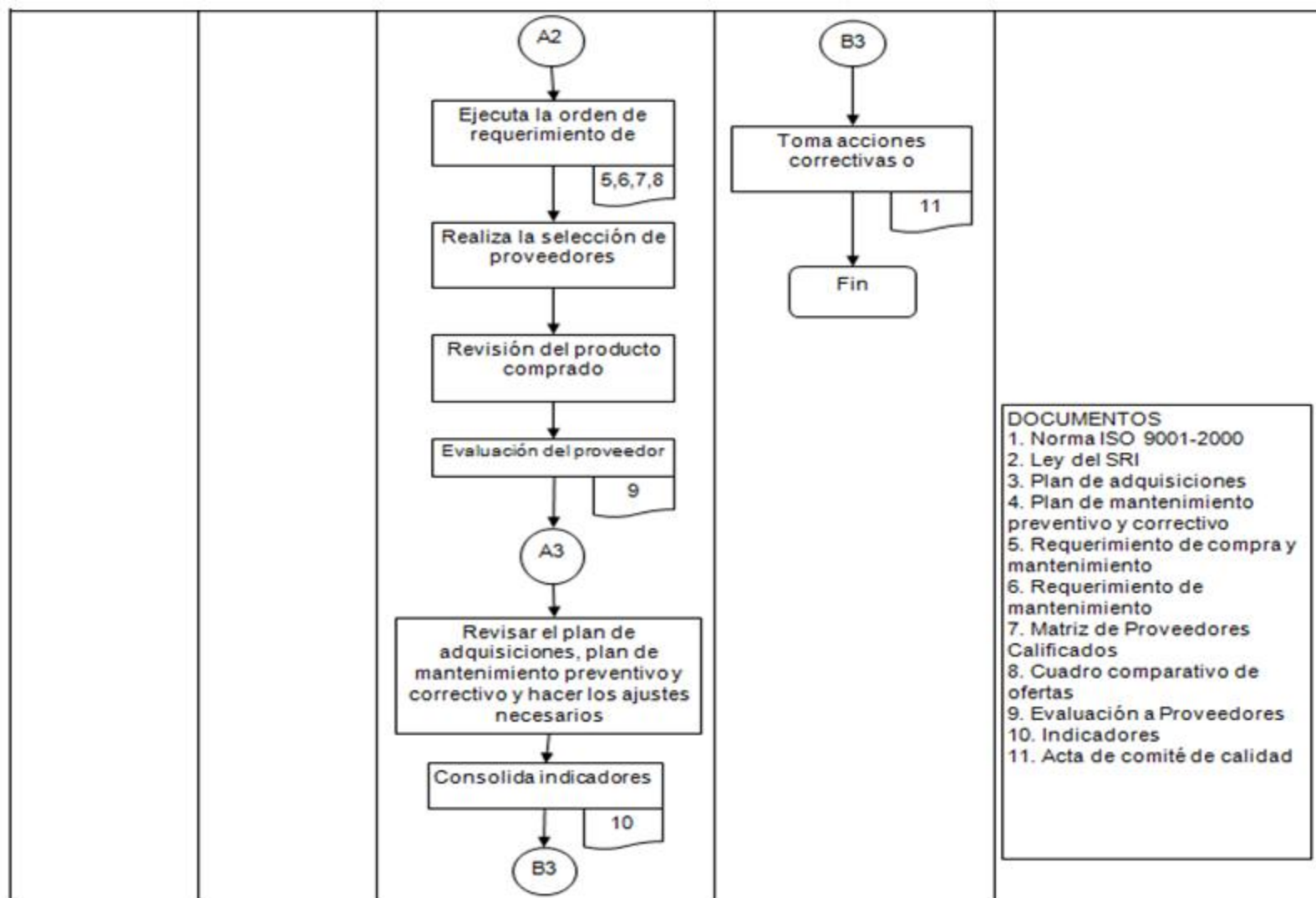
Elaborado por: Tanya Zárate

**GRÁFICO N° 23**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**  
**ADQUISICIONES Y MANTENIMIENTO**

PROCESO:

1/2



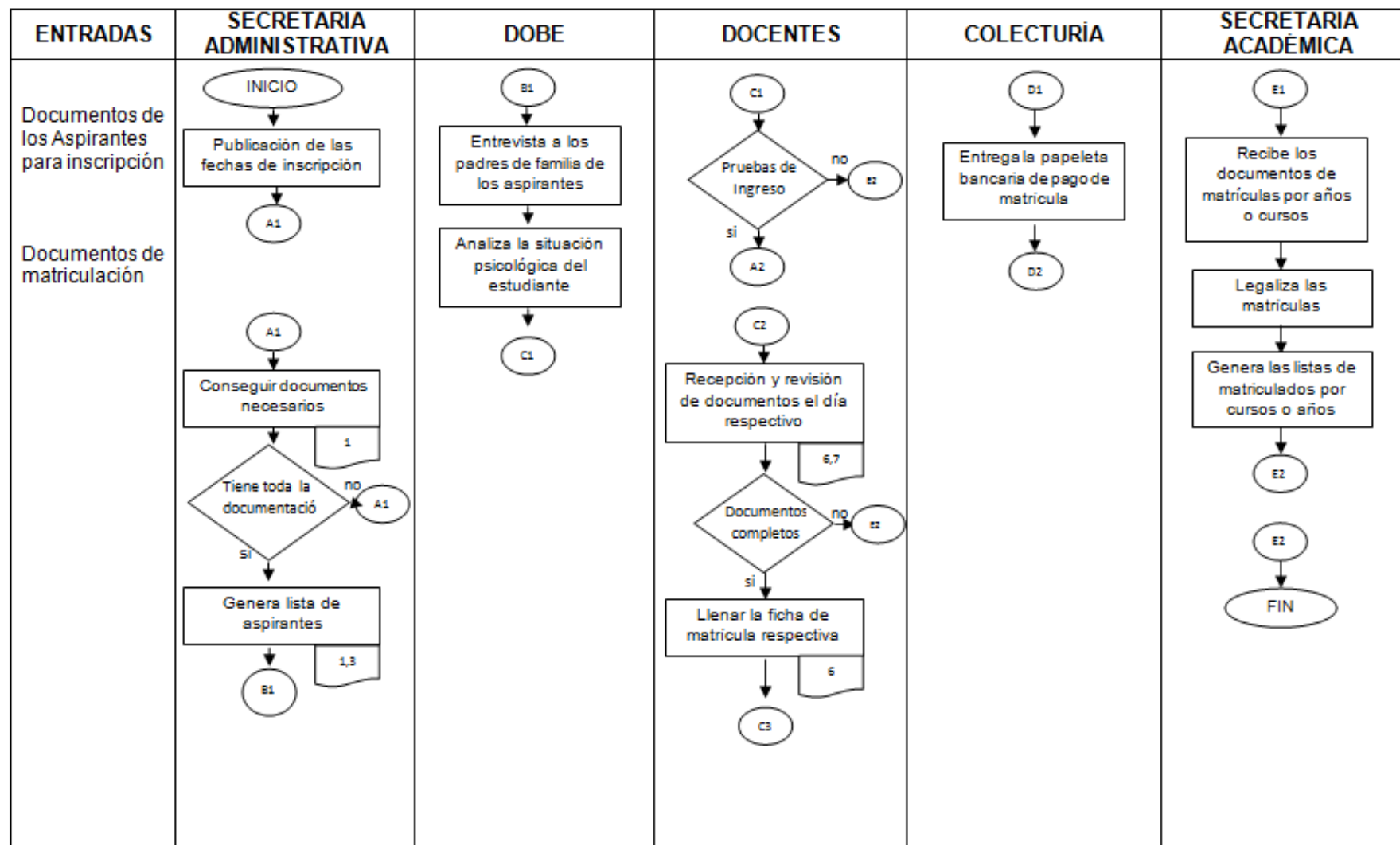


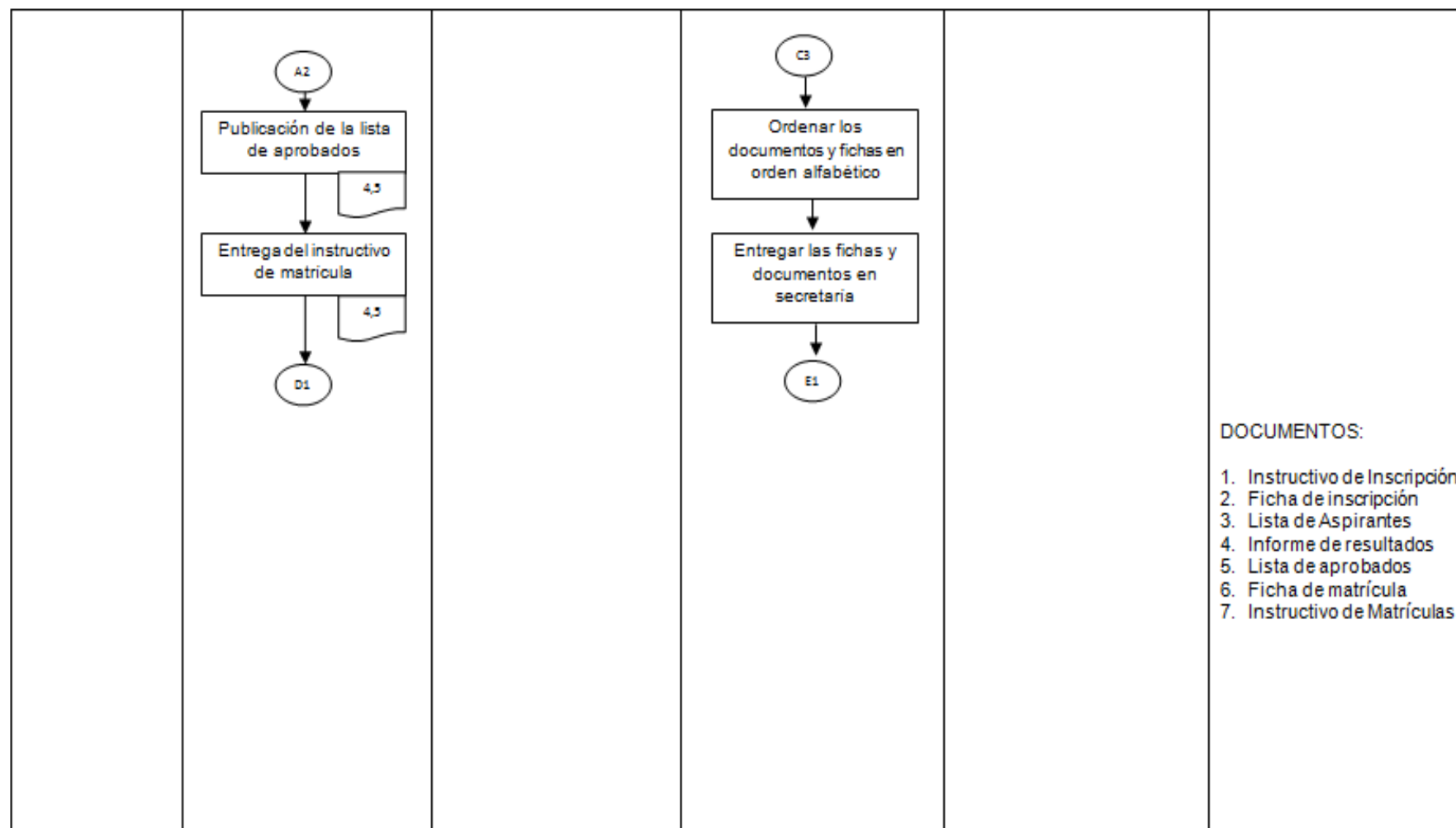
Elaborado por: Tanya Zárate

**GRÁFICO N° 24**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**  
**MATRICULACIÓN**

**PROCESO:**

**1/2**





Elaborado por: Tanya Zárate

### 3.7 DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

A través de este documento los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir; tiene una duración de un año en el que pone por escrito las estrategias que formuladas para cumplir con los objetivos y las directrices que van a seguir todo el personal involucrado.

El plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, se tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA presenta a la vez los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Sus componentes son los siguientes:

- **Objetivo:** Lo que la organización pretende alcanzar en el año.
- **Actividades:** Detallar las tareas fundamentales para desarrollar el POA.
- **Responsable:** Las personas que están a cargo del cumplimiento y supervisión de lo planificado.
- **Tiempo:** El plazo necesario para desarrollar las actividades programadas y supervisadas por el responsable.

**CUADRO N° 22**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

**Objetivo:** Diseñar la propuesta de Planificación Estratégica del Área Administrativa de la Unidad Educativa “Paulo VI”

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO												INDICADORES DE ÉXITO
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
1. Diseñar la propuesta de Planificación Estratégica	Autora													Propuesta presentada
2. Presentación de la Propuesta al Rectorado	Autora													Conocimiento de la propuesta
3. Ajustes de la propuesta	Rector													Corrección de la propuesta
4. Difusión de la propuesta en la organización	Rector													Aceptación de la propuesta
5. Capacitación al personal	Autora													Conocimiento y aprendizaje
6. Implementación de la propuesta	Autora													Manejo adecuado de procesos
7. Evaluación de la propuesta	Rector													Cumplimiento de objetivos
8. Seguimiento y control de la propuesta	Autora													Cumplimiento de la propuesta

Elaborado por: Tanya Zárate



**CUADRO N° 23**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

**Objetivo:** Diseñar un Plan de Acción en el área administrativa que permita brindar un mejor servicio de atención a los Padres de Familia (Clientes).

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO												INDICADORES DE ÉXITO
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
1. Diseñar el Plan de Acción	Autora													Propuesta presentada
2. Integración del Personal Administrativo	Rector													Reunión del Personal Ad.
3. Difusión del Plan	Rector													Conocimiento de la propuesta
4. Capacitación Profesional	Rector													Contratación de Capacitadores
5. Seminarios de Atención al Cliente	Rector													Instituciones Aliadas
6. Adoptar la Identidad Institucional	Personal Administrativo													Conocimiento del Direccionamiento Estratégico
7. Evaluación del Plan de Acción	Rector													Cumplimiento de objetivos
8. Seguimiento y control del Plan	Autora													Cumplimiento de la propuesta

Elaborado por: Tanya Zárate

**CUADRO N° 24**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

**Objetivo:** Dinamizar la capacitación al Personal Docente, tanto en el área en la que se desenvuelven como en el aspecto de relaciones interpersonales para mejorar el ambiente organizacional.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO												INDICADORES DE ÉXITO
		ENE.	FEB.	MAR.	AB.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
1. Desarrollo de Programas de Capacitación Continua	Autora													Propuesta presentada
2. Promover la Participación del Personal Docente	Rector													Conocimiento de todos los Docentes
3. Difusión de los programas	Rector													Asistencia de todos los Docentes
4. Capacitación Profesional	Rector													Contratación de Capacitadores de acuerdo a áreas
4. Talleres de Relaciones Interpersonales	Rector													Instituciones Aliadas
6. Participación en eventos: científicos, sociales y religiosos	Docentes													Integración de todo el personal
7. Evaluación de los programas de capacitación	Rector													Satisfacción de los Docentes
8. Seguimiento y control	Autora													Cumplimiento de la propuesta

Elaborado por: Tanya Zárate

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y CONTROL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

La propuesta de evaluación y control va encaminada al sistema de gestión cuyo mecanismo se basa en garantizar que los hechos vayan de acuerdo con las estrategias formuladas, además que tiene como finalidad, el proceso de determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas. En el presente capítulo se desarrollan herramientas de gestión aplicadas a la Unidad Educativa “Paulo VI”.

#### **4.1 APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN**

Con un decidido convencimiento de los beneficios que ofrece el implementar el sistema Balanced Scorecard que traduce las estrategia en indicadores coherentes con el firme propósito de llevarlos a cabo, no como una moda más sino como un verdadero instrumento de cambio.

El Balanced Scorecard es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la acción, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Se puede considerar las siguientes ventajas dentro de este sistema:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Capacidad de análisis.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.<sup>33</sup>

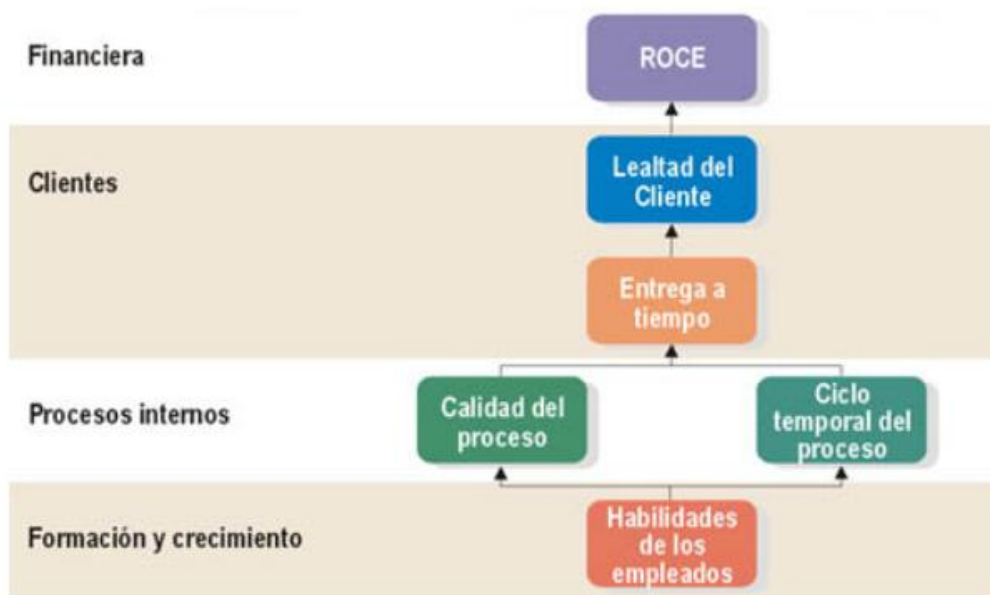
---

<sup>33</sup> <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Está basado en cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo del personal.

### GRÁFICO N° 25

#### PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



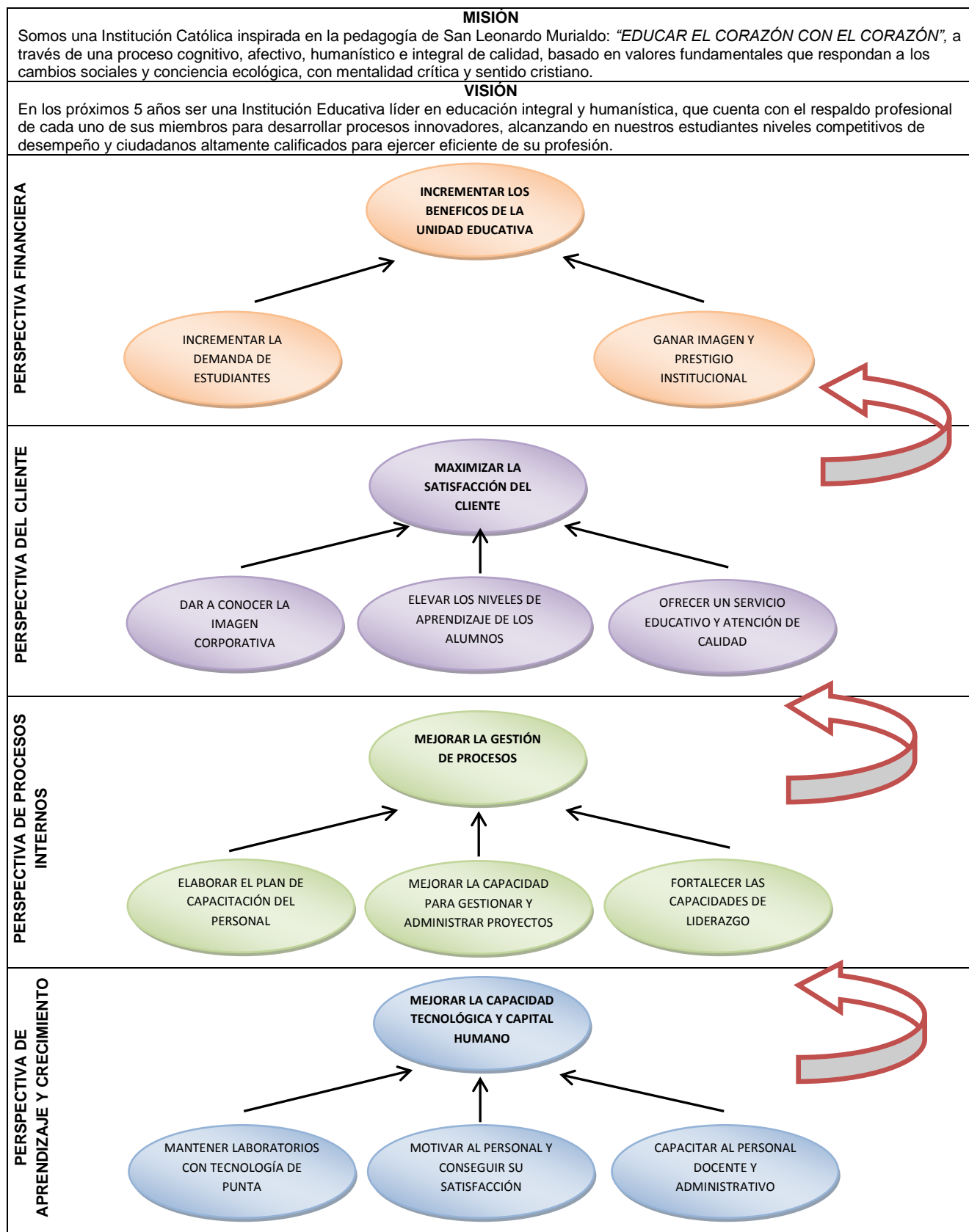
Fuente: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>  
Elaborado por: Tanya Zárate

El Balaced Scorecard brindará a la Unidad Educativa “Paulo VI”, una visión integrada y balanceada que permita desarrollar estrategias en forma clara. Lográndolo a través de las cuatro perspectivas:

- *Perspectiva Financiera:* ¿Cómo lograr la satisfacción del Rector?
- *Perspectiva del Cliente:* ¿Qué es lo que esperan los clientes (Padres de Familia)?
- *Perspectiva de Procesos Internos:* ¿En qué podemos destacarnos?
- *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:* ¿Cómo se puede continuar mejorando y aprender?

En el siguiente cuadro se presenta los cuatro pilares del Balanced Scorecard que buscan satisfacer las expectativas del cliente y a su vez motivar a los trabajadores

**CUADRO N° 25**  
**BALANCED SCORECARD APLICADO A LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**



## 4.2 LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de capacidades de una persona para influir en un grupo de personas, haciendo de ellas un equipo de trabajo, entusiasmado en lograr metas y objetivos. "Tomando la iniciativa gestiona, motiva y evalúa, un proyecto, de forma eficaz y eficiente dentro de un proceso administrativo"<sup>34</sup>, tal como se lo conoce en administración de empresas, sea este personal, gerencial o institucional.

La palabra liderazgo encierra un profundo significado: el líder, es uno y va a la vanguardia, los seguidores son muchos y se mueven en la retaguardia convencidos de seguir al mejor, al que seguramente los conducirá a la meta. Con ello podríamos entender, la fundamental regla de oro del liderazgo, "no pongas a las personas en tu lugar; ponte tú en el lugar de las personas".

A continuación se presentan las definiciones de: líder, liderazgo y liderazgo participativo según la Real Academia Española.

- **Líder:** Es una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.
- **Liderazgo:** Es una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.
- **Liderazgo Participativo:** Se da cuando el líder utiliza la consulta a sus subalternos para practicar el liderazgo.

### CUADRO N° 26

#### DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

DIRECTIVO	LÍDER
✓ Nace para trabajar por objetivos y fiel a la filosofía de la empresa.	✓ Se hace, con independencia de sus actitudes innatas
✓ Actúa frente a la presencia de los problemas y no trabaja para	✓ Contribuye su percepción del entorno con un sentimiento fuerte de identidad

<sup>34</sup> VADILLO BUENO, Sergio. Empresas Exitosas, Personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora. México, Editorial Trillas S.A., 2007

prevenirlos, sino para que tenga solución ese momento.	y una visión humanista del mundo
✓ Cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico.	✓ Es completamente dependiente e incluso a veces aislado de la sociedad en que vive.
✓ Administra recursos materiales y humanos, pero jamás será un guía profundo de hombres y mujeres.	✓ Establece rumbo y visión de futuro a los recursos materiales y humanos, con motivación humana.
✓ Es un instrumento para que las actividades o recurso marchen como las manecillas del reloj.	✓ Su capacidad de empatía es importante para manejar cualquier actividad o recurso.
✓ Su gestión, es de imposición para lograr los objetivos y metas.	✓ Sabe cuestionar, hablar y motivar para lograr sus objetivos y metas
✓ Su elección es por imposición para mantenerse en el poder.	✓ La elección es natural y la única manera de mantenerse en el poder.
✓ Su rango o poder está en concordancia con otros poderes superiores a él.	✓ Su rango o poder está puesto en su credibilidad o motivación que tenga para con los demás.
✓ Su fuerza de mando se origina en base a su poder.	✓ Su fuerza de mando se origina en base al trabajo interior de si mismo.
✓ Su poder es controlar bien las fuerzas externas e internas.	✓ Su poder es tener credibilidad en las fuerzas externas e internas.

#### 4.2.1 LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y

maduras, incrementa en sus subalternos la capacidad de autocontrol, apoya a sus subalternos y no asume postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia

**GRÁFICO N° 26**  
**CARÁCTERÍSTICAS DEL LÍDER PARTICIPATIVO**



**Fuente:** <http://www.slideshare.net>  
**Elaborado por:** Tanya Zárate

La Congregación de los Padres Josefinos y a su vez el Rector de la Unidad Educativa "Paulo VI" practican un liderazgo participativo democrático, en el que se consulta sobre acciones y decisiones propuestas, fomentando la participación de todos quienes conforman la Comunidad Josefina, buscando siempre el bien común.



#### **4.2.2 CUALIDADES QUE POSEE EL RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI” PARA PROYECTARSE COMO UN BUEN LÍDER:**

1. Tiene gran conocimiento de la Congregación y la Institución además de los objetivos que forman parte de ella, de cuáles son los problemas internos y que logros se han obtenido.
2. Está capacitado en el campo educativo y religioso que es la naturaleza de la organización.
3. Da solución a los problemas. Sabe decidir bien y a tiempo. Sabe analizar y juzgar con exactitud.
4. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo.
5. Estimula la comunicación abierta. Un buen líder debe tener una buena comunicación para delegar, negociar, resolver conflictos, vender ideas y propuestas además de estar presto a escuchar y aceptar sugerencias.
6. Posee pro actividad. Está abierto al cambio y a la construcción de la corrección amistosa en la solución de problemas y presto a otorgar reconocimientos cuando sea el caso. El Líder debe ser capaz de adelantarse a los acontecimientos.
7. Es sensible a lo que sucede. Resulta difícil buscar soluciones si no estamos al tanto de lo que pasa a nuestro alrededor.

- 8.** Tiene inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como “la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”. A menudo tiene que enfrentarse a situaciones de crisis, conflictos interpersonales, quejas, reclamos, en fin situaciones ambiguas y confusas en donde deberá controlar la calma para tomar decisiones.
- 9.** Es innovador. Sabe encontrar soluciones y proyectos creativos. Debe tener la capacidad de ver y entender situaciones de nuevas maneras.
- 10.** Se actualiza constantemente en sus conocimientos y aprende a desarrollar nuevas destrezas. Crece y hace crecer a su gente
- 11.** Tiene un buen conocimiento de sí mismo, conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, de la misma manera que busca corregir sus debilidades.
- 12.** Es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

La mejora continua de la educación se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas, que exigen cambios significativos. Frente a este problema de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente, llevan a la Unidad Educativa “Paulo VI”, a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento, encaminado a alcanzar el logro de la calidad total, adoptando nuevas teorías y prácticas válidas, orientadas hacia la reestructuración funcional, formal y de implementación de estrategias en el manejo de recursos, materiales y de forma especial el manejo del recurso humano.

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización que debe ser reforzada, en especial en una institución educativa es considerado uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas.

El líder es el que compromete a la gente a la acción, quién transforma seguidores en líderes y los puede convertir en *agentes de cambio*.

#### **4.2.3 REGLAS PARA EL TRABAJO PARTICIPATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

El trabajo en equipo será parte fundamental del buen desarrollo de la Comunidad Educativa, ayudará a un mejor desarrollo de las tareas y facilitara la consecución de los objetivos. De tal manera se consideran importantes las siguientes reglas:

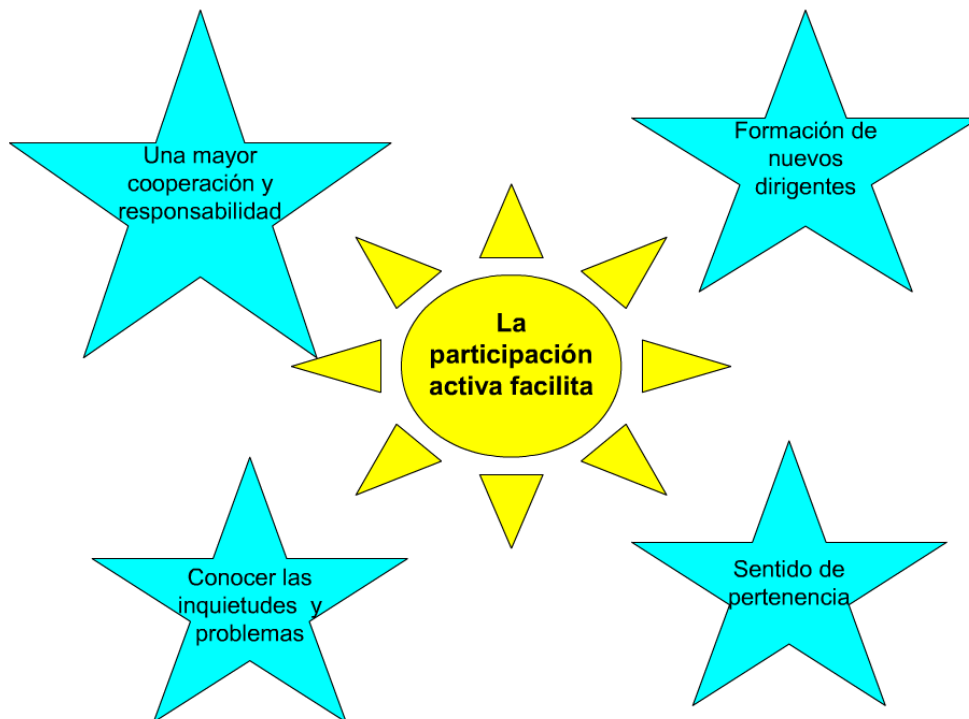
- Transmitir ideas innovadoras y creativas que aporten al trabajo.
- Lo que se diga en el grupo so será utilizado después en contra de nadie.
- No usar acusaciones personales, ya que no se puede cambiar la personalidad de los demás pero si se puede modificar su comportamiento.
- Dar consideración y analizar cada idea expresada antes de rechazarla ya que es estas se puede encontrar soluciones grandes. La comunicación abierta y franca es fundamental para un trabajo en equipo, además el compromiso individual es fundamental para el triunfo del equipo.

Por estos motivos es necesario que se tome en cuenta que las personas tienden a comprometerse más profundamente en aquellas actividades en las que son inmersas e incluidas en el proceso de toma de decisiones

De igual forma todos tendemos a ser menos competitivos y más colaboradores cuando es la institución en general y no una sola persona o un grupo pequeño el que decide.

***“Cuanto mayor es la participación, mayor es el compromiso”***

**GRÁFICO N° 27**  
**PARTICIPACIÓN ACTIVA**



Fuente: <http://www.slideshare.net>  
Elaborado por: Tanya Zárate

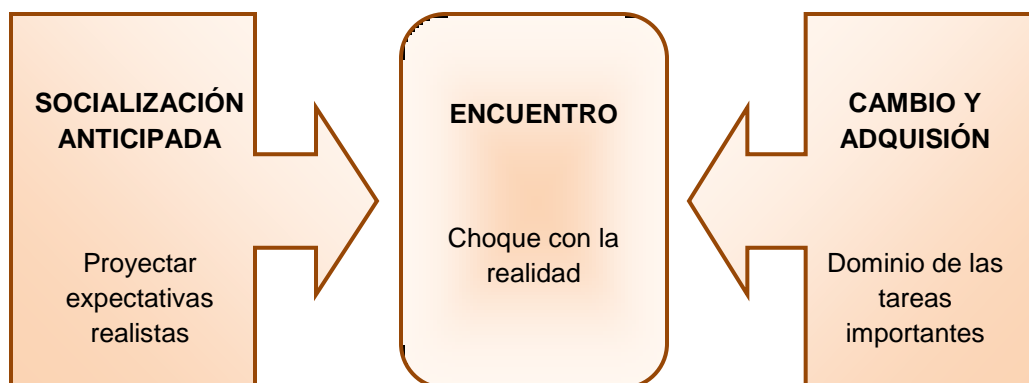
### **4.3 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

“La socialización es un proceso, que a pesar de su continua presencia, resulta fácil pasarlo por alto. Sin embargo, puede hacer o deshacer una carrera y los planes del personal en una organización. La rapidez y eficacia de la socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como su permanencia o salida. La estabilidad y eficacia de las organizaciones dependerán de la habilidad que tengan éstas para socializar a sus componentes”.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>

Este proceso consta de tres etapas que se presentan en el gráfico y son la pauta para que los trabajadores tengan conocimiento y las habilidades necesarias para asumir el nuevo rol organizacional.

### GRÁFICO N° 28 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA



Elaborado por: Tanya Zárate

Una vez que se cuenta con el apoyo de la alta dirección de la Unidad Educativa “Paulo VI” y la participación de todo el personal involucrado se lleva a cabo la socialización, la misma que tiene efecto en la productividad del trabajo con la nueva actitud que estos muestren frente al cambio.

La socialización se estructura empezando por el personal directivo y de la misma manera personal docente, administrativo y servicios generales de la siguiente manera:

- Dar a conocer los organigramas: estructural, organizacional y funcional propuestos para la Institución, para conocer a Jerarquía de cada puesto sin que exista confusiones ni conflicto de unidad de mando.
- Conocer las funciones, derechos y obligaciones que tiene cada puesto.
- Tener un conocimiento de los principios, valores, estrategias y políticas institucionales.
- Conocer la misión y visión formuladas para la institución y practicarlas en el día a día.

- Proporcionar a la comunidad una educación integral de Calidad, con énfasis en el fortalecimiento de valores.
- Contribuir con ideas positivas para el desarrollo de los planes de capacitación y comprometerse con los mismos.

Para entender la propuesta es necesario que sea clara y efectiva, de tal manera que todo el personal que integra la institución esté al tanto de la situación de la organización, y sepan los beneficios claves que traerán consigo para el desarrollo de la misma a través de:

- Asambleas
- Exposiciones y;
- Capacitaciones

#### GRÁFICO N° 29

#### PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA



Elaborado por: Tanya Zárate

## 4.4 COMUNICACIÓN EFECTIVA ORGANIZACIONAL

“La comunicación puede definirse como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.”<sup>36</sup>

*“Consejo para todo aquel que desee comunicar algo:*

*Expréselo brevemente para que lo lean, claramente para que lo entiendan, en forma pintoresca para que lo recuerden y, sobre todo, verazmente, para que se guíen por esa luz”*

*Joseph Pulitze*

### 4.4.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN EFECTIVA ORGANIZACIONAL?

Es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Es decir, dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

Normalmente una comunicación efectiva se da a través de dos líneas básicas:

- Mediante el mejoramiento de las habilidades de escucha y transmisión de la información y,
- A través de la identificación, análisis y mecanismos de solución a los bloqueos que ella misma pudiera generar.

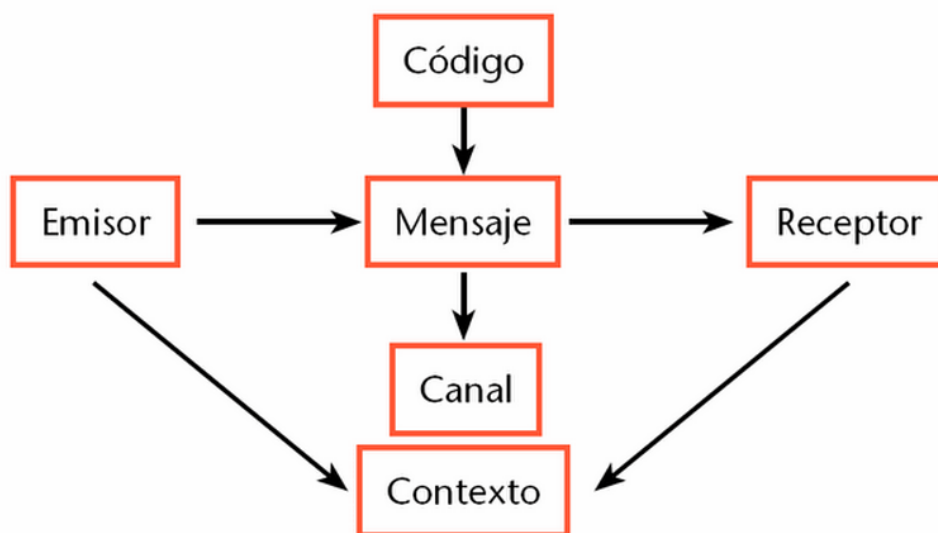
<sup>36</sup> [http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf)

Un elemento fundamental para la comunicación eficaz es la escucha activa. La escucha activa es el principio más importante y difícil de todo el proceso comunicativo: saber escuchar. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar. Una escucha activa debe dirigirse al que habla, sin tratar de interceptar el mensaje con nuestros propios deseos y valoraciones o prejuicios.

El oír nos hace simplemente percibir vibraciones de sonido, identificar palabras que nos son comunes y brindar una respuesta superflua. El escuchar nos refiere no solo a observar y atender lo que la persona está expresando directamente, sino también el sentido que subyace a sus palabras y comportamientos.

### GRÁFICO N° 30

#### ESQUEMA DEL MODELO DE COMUNICACIÓN



Fuente: <http://proyectoayudaempresa.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

- **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder



comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática..., todo lo que nos rodea son códigos.

- **Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- **Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena.
- **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.
- **Canal:** Es el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de las organizaciones hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales, personales o lugares. El canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.
- **Feed-back o retroalimentación:** El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir. Esta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo da cuenta a aquél.

#### 4.4.2 ASPECTOS QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva es imprescindible para que cualquier compañía se relacione adecuadamente con su entorno (inversionistas, clientes, proveedores, autoridades, comunidad, etc.). Por ello, es necesario que la empresa haga visibles tanto sus logros como sus tropiezos, así como la forma y la calidad para atender los mismos.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GOBCORP\\_comEFECTIVA.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GOBCORP_comEFECTIVA.pdf)

- **Hablar de lo que se hace, no de lo que se es.** Al criticar a otra persona para hacer referencia a su trabajo, las etiquetas no ayudan, sino que contribuyen a que una persona esté a la defensiva.
- **Discutir los temas de uno en uno.** Es importante no "aprovechar" que se está discutiendo un tema para criticar el trabajo de una persona.
- **No acumular emociones negativas.** El no comunicar oportunamente los aspectos en los cuales no se tiene un acuerdo en común o que no están produciendo los resultados esperados, propicia la acumulación de emociones negativas que pueden surgir inesperadamente de manera destructiva e indeseable para la compañía.
- **No hablar del pasado.** Rememorar antiguos inconvenientes o sacar a relucir los "trapos sucios" del pasado como comúnmente se dice, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe utilizarse de manera constructiva como modelo de conductas positivas quizá olvidadas. Ser específico.
- **Evitar las generalizaciones.** Los términos "siempre" y "nunca" rara vez son ciertos y tienden a formar etiquetas.
- **Ser breve.** Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha.
- **Cuidar la comunicación no verbal.** Este tipo de comunicación debe ir acorde con lo que se dice, manteniendo un contacto visual frecuente y procurando un tono de voz adecuado. Elegir el lugar y el momento indicados.

#### 4.4.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

**COMUNICACIÓN INTERNA:** Estará determinada por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la estructura organizacional. El logro de un buen clima organizacional que es el que define la calidad duradera del ambiente interno que existe en la relación entre sus miembros o componentes humanos.

Este ambiente es el conjunto de valores, características que se presentan, y que puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> [http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf)

La comunicación interna si divide en:

- **Formal:** La comunicación formal es aquella comunicación cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (cartas, memorandos, informes, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas que ocurren en las organizaciones.
- **Informal:** La comunicación informal es aquel tipo de comunicación cuyo contenido utiliza canales no oficiales. (pasillos, cafetería, etc.). Es más rápida que la formal.
- **Horizontal:** La comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal (comunicación plana).
- **Vertical:** La comunicación vertical es aquella comunicación que se genera en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores utilizando canales formales.
- **Rumores (“grapevine”):** Un rumor es la comunicación informal que se mueve en la organización sin pasar por los canales formales y con mucha rapidez.

**COMUNICACIÓN EXTERNA:** La empresa se encuentra dentro de un entorno o contexto determinado con el que no tiene más remedio que relacionarse: el ámbito internacional, el ámbito comunitario, el ámbito nacional, el ámbito autonómico, el ámbito local, etc. La comunicación oficial sería la relación que la organización empresarial debe mantener obligatoriamente con las instituciones oficiales de su entorno. Estas relaciones comienzan en el momento de constituirse como sociedad:

- Trámites y documentos de constitución de la sociedad.
- Altas en organismos.
- Permisos.
- Ayudas, subvenciones, etc.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa.html>

Para que esté organizada, la comunicación en la organización debe ser abierta, para comunicarse con el exterior, tener una finalidad, es decir debe estar vinculada a objetivos; debe ser multidireccional, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos.

#### **4.4.4 COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

Es importante notar que debe existir una comunicación que facilite los procesos organizacionales y a su vez un clima de comunicación óptimo promoviendo la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Tomando en cuenta que es el rector de la Unidad Educativa el responsable de mantener unas redes de comunicación efectiva debe tener en mente ciertos aspectos:

- Utilizar canales adecuados para transmitir mensajes.
- Comprender que con buena comunicación cada empleado/a logrará entender su papel dentro de la unidad de trabajo y se motivará para realizar mejor su trabajo.
- Escuchar los intereses de todo.
- Aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones.
- La eficiencia de un grupo depende de cuán satisfactoria sea la comunicación.
- La existencia de un buen flujo de información e ideas disminuyen el surgimiento de problemas.

- Mantener a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación.

La comunicación efectiva es un componente esencial del éxito organizacional por lo que no tan sólo el rector debe colaborar para mantener el mismo, sino todos los miembros de la institución. La inteligencia interpersonal, es la madre de la comunicación, relacionarse con otras personas, no solo es hablar y hacer gestos.

A continuación se enlista una serie de recomendaciones para que el personal directivo se comunique de mejor manera con los demás niveles de la organización:

- Mirar a la persona que está hablando.
- Hacer preguntas.
- No interrumpir.
- No cambiar el tema.
- Mostrar empatía por la persona que habla.
- No controlar la conversación.
- Responder de manera verbal y no verbal.
- Juzgar el contenido y no las personas envueltas.
- Comunicar emoción y opinión

***"Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros...Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros."***

***Julio Olalla (Abogado chileno, estudioso de Teoría del Lenguaje y Educación)***

## 4.5 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE

La capacitación es un proceso aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- Transmisión de informaciones
- Desarrollo y habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos.

Estos cuatro tipos de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y como es probable que estén muy motivados; se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo cargo. Por otra parte, capacitar a los empleados con experiencia puede ser bastante problemático máximamente cuando las personas muestran resistencia a los cambios o cuando consideran que no necesitan capacitación. No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo. Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya se tienen.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización:

- **Evaluar el desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- **Analizar los requisitos del trabajo.** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y

los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.

- **Analizar la organización.** Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen.
- **Las encuestas de los empleados.** Se pide a los empleados que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

#### **4.5.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización. De tal manera se puede obtener los siguientes beneficios tanto para la organización, el colaborador y en relaciones humanas:

##### **BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN:**

- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

##### **BENEFICIOS PARA EL COLABORADOR:**

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

## **BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS:**

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

### **4.5.2 DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN**

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación, la misma que está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿En qué área ocurre?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar y cuál sería el costo?

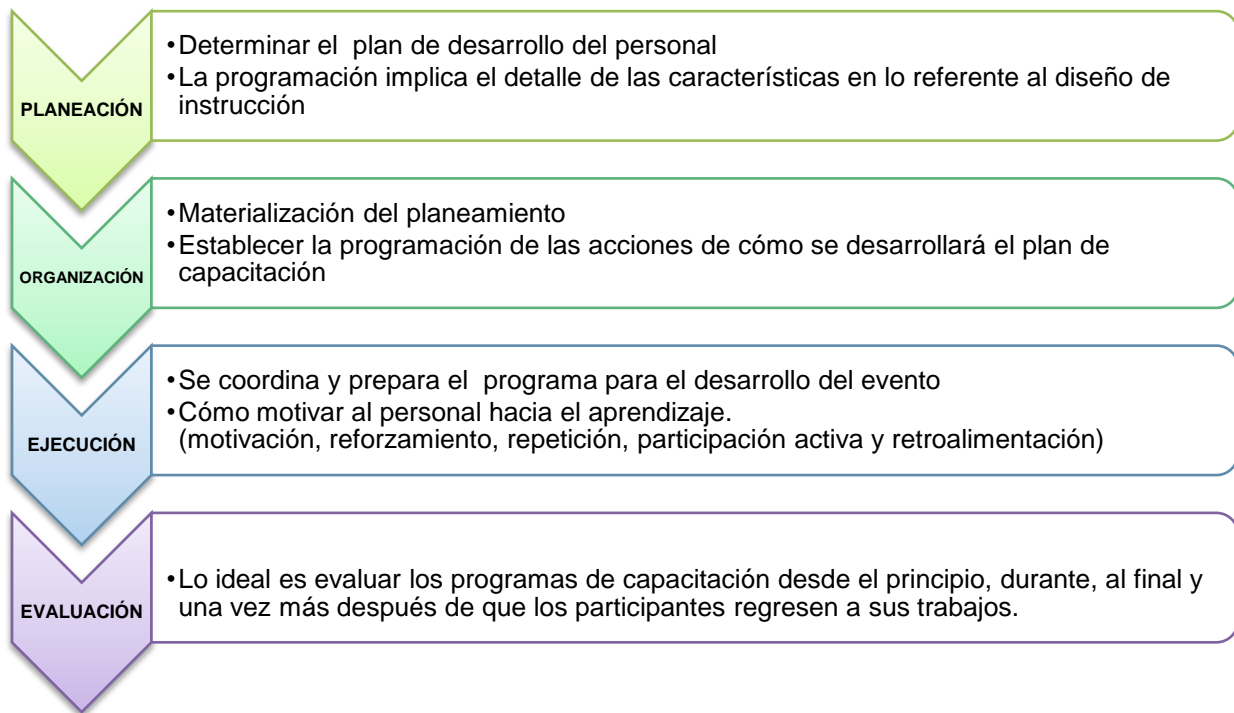
La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?



### GRÁFICO N° 31

#### FASES EN EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: <http://www.elprisma.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

#### 4.5.3 CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”

Tanto el personal docente como administrativo de la Institución necesitan que se lleve a cabo la ejecución de un plan de capacitación y desarrollo con el propósito de brindar un mejor servicio y atención al cliente en el caso del área administrativa y mejorar el nivel de enseñanza a los estudiantes y por ende elevar el nivel de calidad de la educación.

Para comenzar debemos tener en cuenta que para el área administrativa se debe llevar a cabo un mejor enfoque de atención al cliente y para el personal docente capacitación el cuánto a su área de desempeño pedagógico de la tal manera que se puedan mejorar el servicio y satisfacer sus necesidades eficazmente.

#### 4.5.3.1 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El Padre de Familia, representante del estudiante y el mismo estudiante de la Unidad Educativa constituye el eje fundamental y la razón de ser de la organización, por este motivo es indispensable que sea bien atendido, tanto en lo que se refiere a requerimientos en trámites académicos como en información que les sea útil; para esto se necesita capacitar al personal en los siguientes aspectos de relaciones humanas y atención al cliente:

- **PRESTAR UNA ATENCIÓN PERSONAL Y AMABLE:** La tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Tratar de satisfacer los requerimientos del personal de la mejor manera y en el menor tiempo posible de tal manera que el estudiante o padre de familia se sienta parte importante de la organización.
- **TENER A MANO LA INFORMACIÓN ADECUADA:** Se debe mantener bien informado al Padre de Familia, ya sea de manera personal o cuando se recibe una llamada con el fin de obtener información veraz sobre algún trámite o programación que realice la Institución buscando cubrir aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación.
- **EXPRESIÓN CORPORAL Y ORAL ADECUADA:** Utilizar un PARALENGUAJE (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje) adecuado al momento de atender a alguien en la ventanilla, tratar a la persona como quisiéramos que nos traten a nosotros.
- **CUMPLIR CON LO OFRECIDO:** Principalmente en lo que se refiere a entrega de documentos solicitados a las secretarías o papeletas de pago en colecturía, entregar para el día y la hora que se ofreció, sin hacer perder tiempo a la persona que solicitó el documento, sino más bien tener listo con las respectivas firmas del rector.

- **RECLAMOS Y SUGERENCIAS:** Saber escuchar y aceptar con tolerancia los reclamos que se reciban ya sea de manera personal o vía telefónica; no perder la paciencia y contestar siempre con educación, tratando de complacer el requerimiento del cliente y buscando llegar a un acuerdo de ambas partes.

#### **4.5.3.2 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE**

En cambio el personal docente, aparte de saber recibir y atender con amabilidad al padre de familia y estudiante debe estar actualizado en cuanto se refiere a los conocimientos de la cátedra que imparte, además de estar al día con las leyes y reformas que se suscitan en el campo educativo con fin de mejorar el nivel y calidad de educación, de esta manera se busca no solo la capacitación sino en conjunto también un desarrollo.

Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el “hacer actual” del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del “ser” que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros

- **NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN:** Solicitando a los docentes varias percepciones sobre asuntos relacionados específicamente con el área de trabajo en la cual se desempeñan, definiendo problemas específicos, de manera que pueda existir un compromiso emocional para lo cual se hace indispensable a su vez revisar las descripciones de los cargos de los empleados y según sea apropiado, incluir cualquier tarea nueva en las descripciones de las funciones actuales.
- **RECURSOS DISPONIBLES:** Se debe tomar en cuenta que la Unidad Educativa “Paulo VI” es una Institución que dispone de gran espacio físico como para recibir la capacitación en las mismas instalaciones del plantel o a su vez los capacitadores lo pueden proponer. Además se debe considerar el tiempo disponible de los docentes ya que la intención es lograr que todos asistan dependiendo de la cátedra que dictan, de esta manera se puede organizar por días y horarios para las diferentes áreas a capacitarse.

- **TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN:** Dependiendo de los temas a tratar en la capacitación o del área a capacitar, se puede aplicar diferentes técnicas de capacitación ya sea esta mediante:

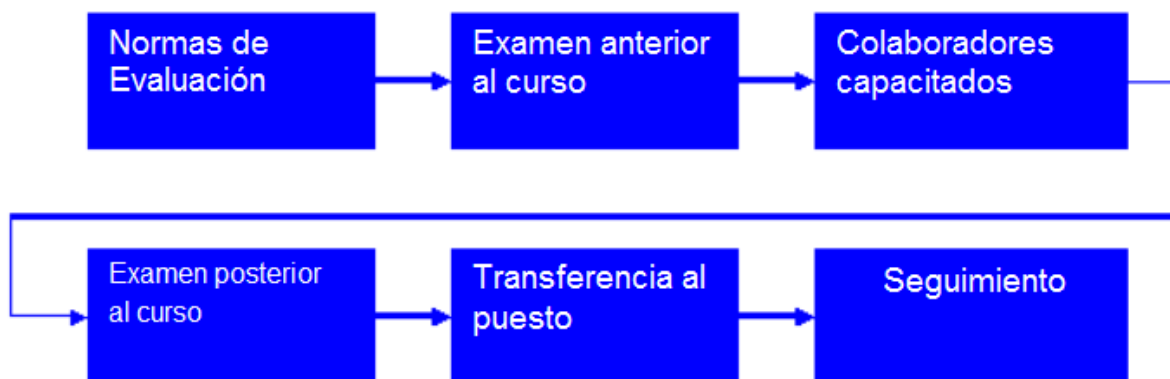
- ✓ Seminarios
- ✓ Talleres
- ✓ Cursos Internos

De la misma manera se debe establecer el tipo de capacitación que se va a recibir para según esto poder determinar la contratación de los instructores:

- ✓ Formación
- ✓ Actualización
- ✓ Especialización
- ✓ Perfeccionamiento
- ✓ Complementación

- **RETROALIMENTACIÓN:** Proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

**GRÁFICO N° 32**  
**ETAPAS DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**



Fuente: <http://www.elprisma.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

Una vez que se dé el seguimiento respectivo de la capacitación implementado el uso de las diversas herramientas en el desarrollo del mismo, se logrará alcanzar los siguientes objetivos:

- Determinar las debilidades en el desempeño de las labores por parte de los maestros y transformarlas en fortalezas.
- Desarrollar un plan de capacitación y desarrollo continuo que le permita al docente mantenerse actualizado en las técnicas y metodología de la enseñanza convirtiéndose esto en una oportunidad de superación profesional.
- Implementar planes de trabajo de acorde a las necesidades actuales y futuras de la organización en conjunto con el personal.
- Mejorar el desempeño de los docentes y la calidad del estudiante.
- Situar la organización en un punto de ventaja competitiva.

## **4.6 EMPODERAMIENTO**

Empowerment o empoderamiento significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.<sup>40</sup>

Es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

### **PREMISAS DEL EMPOWERMENT:**

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.

---

<sup>40</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definiciondeempowerment/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/)

- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS QUE HAN EXPERIMENTADO EL EMPOWERMENT:**

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe dónde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

## **RESULTADOS POSITIVOS DEL EMPOWERMENT EN LOS EMPLEADOS:**

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo

#### 4.6.1 ¿CÓMO INTEGRAR AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI” HACIA EL EMPOWERMENT?

*"La gente hace lo que usted espera que hagan"*

Si no se espera nada de la gente, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si se espera todo, entonces harán muchas cosas para que se vea los resultados esperados. Para integrar a la gente de la Unidad Educativa “Paulo VI” existen tres elementos importantes que mejorar:

✚ **LAS RELACIONES:** Las relaciones que debe existir entre el rector y los docentes conviene poseer atributos fundamentales: deben ser efectivas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas y a su vez sólidas de tal manera que permanezcan en el tiempo y no se dependa de un estado de ánimo volátil: "Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto".

✚ **LA DISCIPLINA:** Es indispensable y preciso fomentar un orden de tal manera que se pueda laborar en un ambiente bien estructurado y sistematizado, para que las actividades se puedan desarrollar adecuadamente y se deben definir los roles determinando exactamente el alcance de las funciones, responsabilidades y autoridad de las personas, para que el personal esté bien ubicado.

✚ **EL COMPROMISO:** Debe existir un compromiso congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. En este punto de incluye la lealtad hacia los colaboradores para que dicho valor sea mutuo, ser perseverantes en el cumplimiento de las objetivos trabajando siempre en equipo y velando por el bienestar común y por último la energía que debe ser transmitida para que sea la fuerza que estimule y entusiasme a todos los niveles de la organización.

"El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice"

## **4.7 MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.<sup>41</sup>

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. Es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica que formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que

---

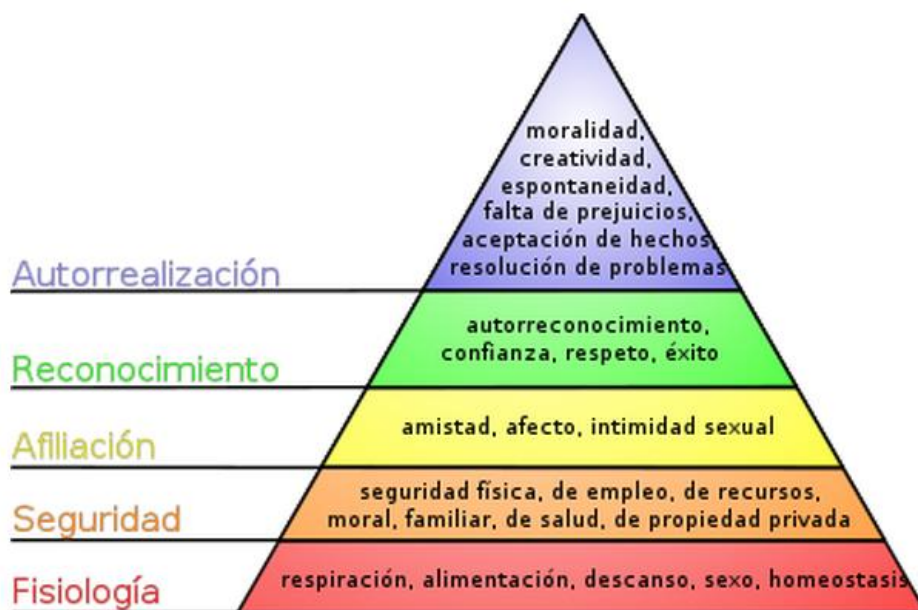
<sup>41</sup> <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>



conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

### GRÁFICO N° 33

#### PIRÁMIDE DE MASLOW: JERARQUÍA DE NECESIDADES



Fuente: <http://es.wikipedia.org>  
Elaborado por: Tanya Zárate

#### 4.7.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Con el fin de mantener la motivación en los empleados de las organizaciones es necesario considerar los siguientes puntos:

- **LA MEJORA DE LAS CONDICIONES LABORALES:** Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.
- **EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO:** Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel

en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

- **LA ADECUACIÓN PERSONA /PUESTO DE TRABAJO:** Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **LA PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN:** Consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- **EL RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EFECTUADO:** Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
- **EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL:** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- **EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:** La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están

referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.<sup>42</sup>

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

#### **4.7.2 MITOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

En la vida no es todo el dinero, y los empleados buscan otro tipo de mejoras; para retener al talento humano se dar profundidad y calidad a las estrategias de incentivos.

- **SOLO EL DINERO FUNCIONA:** Se tiene la idea de que al establecer el salario ya no es necesario valorar las necesidades extra-laborales, familiares y de calidad de vida del empleado. O bien, que es el único incentivo que mejora el desempeño laboral.
- **LOS PROBLEMAS “SOLITOS” SALEN:** El jefe de la organización podría pensar que no importa el número de empleados que exista, que al surgir algún problema, estos se resuelven por arte de magia. Pero dejarlos pasar puede traer graves consecuencias.
- **CAPACITAR ¿PARA QUÉ?:** Hay muchos jefes que consideran que invertir en un empleado, a través de cursos y otra herramientas, es una arma de “doble filo” porque una vez que la persona aprende todo lo necesario suele buscar otro trabajo y se va antes de retribuir esa capacitación.
- **LOS INTELIGENTES NO NECESITAN MOTIVARSE:** Si los trabajadores entregan buenos resultados significa que están contentos en la empresa y que

---

<sup>42</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

no hay que preocuparse por ellos, es mejor poner atención a quienes realmente necesitan ayuda para desarrollarse.

#### **4.7.3 MOTIVACIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

Debido a la competitividad que existe actualmente en el mundo educativo, es necesario que el rector de la Unidad Educativa “Paulo VI” logre que su personal docente, administrativo y servicios generales se sientan a gusto y que laboren en la institución con todo su potencial.

La motivación deberá ser un instrumento para lograra un mejor rendimiento se los trabajadores en las diferentes áreas de trabajo.

En la Unidad Educativa “Paulo VI” el rectorado será el encargado de motivar a su personal llevando a cabo las siguientes acciones:

- Brindar un ambiente adecuado de trabajo a todo el personal, proveer de todo el material necesario para cada departamento y unidad de trabajo, atender con prontitud a los requerimientos de materiales que se necesiten para el adecuado desarrollo de sus actividades.
- Conversar con todo el personal de la institución para conocer sus necesidades o actitudes individuales y de esta manera saber que estímulos lograrán un impacto en ellos, de manera que rindan mejor. Es necesario valorar las cualidades de cada trabajador y no compararlos entre ellos, ya que cada persona es distinta.
- Cancelar puntual y equitativamente los sueldos a las personas que laboran en la institución, con sus respectivos beneficios de ley, puesto que ellos son parte fundamental de la organización y deben ser retribuidos por su trabajo.
- Tomar en cuenta las sugerencias que aporte el personal y mejorar su comunicación, hacerlos sentir lo que son, parte importante y fundamental de la institución realizando reuniones periódicas para mantener una comunicación efectiva.

- Capacitar al personal docente y administrativo mediante instituciones e instructores calificados que brinden un aporte a su crecimiento profesional recibiendo el respectivo certificado para que pueda ser adjuntado a su hoja de vida.
- Bonificar al personal de la institución en el cumpleaños de cada empleado, haciendo un reconocimiento económico y emocional, de esta manera la gente se sentirá a su vez incentivada para realizar sus actividades.
- El rectorado deberá proporcionar una retroalimentación a su talento humano en cuanto a su desempeño, señalando los factores de progreso y manifestando agradecimiento por el éxito obtenido, recompensándolos emocionalmente de tal manera que todo el personal de la institución se sienta útil en la prestación de sus servicios.

## 4.8 INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados suelen estar ligados con resultados cuantificables.<sup>43</sup>

*“Lo que no se mide con hechos y datos, no se puede mejorar”*

---

<sup>43</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

## GRÁFICO N° 34

### INDICADORES DE GESTIÓN



Fuente: <http://www.monografias.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

Un sistema de control de gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".<sup>44</sup>

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación, ejecución, dirección y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar las correcciones del caso.

El control de gestión tiene que ver con la planificación, organización, dirección y control; y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión **“SON UN MEDIO NO UN FIN”**

<sup>44</sup> <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

## GRÁFICO N° 35

### CONTROL DE GESTIÓN



Fuente: <http://www.monografias.com>  
Elaborado por: Tanya Zárate

#### 4.8.1 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La importancia de los indicadores conlleva a medir el funcionamiento institucional de la organización, y se pueden tomar los controles necesarios para que lo planificado sea llevado a cabalidad.

Para identificar un indicador de gestión se debe contemplar los siguientes criterios estratégicos.

- Un indicador de gestión debe ser medible y cuantificable.
- Debe identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar una meta a alcanzar, conforme se desarrollen o desplieguen acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo).
- Es importante que la selección de indicadores de gestión esté focalizada a mejorar: la eficiencia, eficacia y efectividad.

## **4.8.2 VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

La ventaja de los Indicadores de Gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

- Motivar a los miembros del equipo par alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al crecimiento y desarrollo tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades de clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

## **4.8.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PAULO VI”**

La Unidad Educativa “Paulo VI” debe mantener un control de gestión permanente ya que poseen la Certificación de Calidad ISSO, de tal manera se presenta un cuadro en el que se detalla el objetivo, indicador, responsable, frecuencia y el porcentaje de la meta.



## CUADRO N° 27

### INDICADORES DE GESTIÓN DE LA U.E.P.VI.

OBJETIVO	INDICADOR	RESP	FREC	META
Capacitar a los docentes para un adecuado manejo del desempeño de su área obteniendo a su vez excelencia académica	Porcentaje de docentes que han recibido capacitaciones en su área de desempeño	Vicerrec	Trimestral	10%
	Porcentaje de estudiantes no promovidos	Secret	Anual	2%
Lograr en los docentes y padres de familia la colaboración y testimonio de fe cristiana al servicio de la comunidad	Porcentaje de participación de docentes en eventos de la Institución	Vicerrec	Trimestral	80%
	Porcentaje de participación de los padres de familia en los eventos sociales y religiosos	Docentes Pastoral	Trimestral	80%
Obtener un buen desarrollo biosicosocial de los estudiantes mediante la ejecución de las entrevistas y diálogos con los padres de familia para un trabajo conjunto	Porcentaje de tutores que remiten al DOBE los casos problema	DOBE	Trimestral	70%
	Porcentaje de padres de familia que asisten a las entrevistas	DOBE	Trimestral	70%
Lograr un proceso de mejoramiento continuo conforme al sistema de calidad de la Institución	Porcentaje de cumplimiento de proyectos de mejora	ADP		90%
	Porcentaje de personal involucrado a los proyectos de mejora	ADP		85%
	Porcentaje de cumplimiento del plan de auditorías	ADP		90%
	Porcentaje de conformidad del sistema	ADP		85%

Contar con un personal competente y altamente calificado, comprometido con la Institución	Porcentaje de cambio de personal	Rectorad	Anual	12%
	Porcentaje de personal con el título adecuado para su desempeño	Vicerrec	Anual	95%
	Porcentaje de personal actualizado	Vicerrec	Anual	80%
Mantener recursos en la Institución para satisfacer las necesidades	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto	Colecturía	Anual	90%
	porcentaje de cumplimiento de requerimiento de compras	Colecturía	Anual	90%
Lograr la satisfacción de padres de familia, estudiantes y docentes dentro de la Institución	Porcentaje de Padres de Familia satisfechos	Vicerrec	Anual	85%
	Porcentaje de Estudiantes satisfechos	Vicerrec	Anual	85%
	Porcentaje de Docentes satisfechos	Vicerrec	Anual	85%

Elaborado por: Tanya Zárate

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de haber realizado los análisis correspondientes se puede concluir lo siguiente:

1. La Unidad Educativa “Paulo VI” cuenta con experiencia de 64 años al servicio de la comunidad educativa, lo que le permite ser reconocida y tener un buen prestigio en el mercado, y esta situación facilita su carta de presentación hacia los nuevos aspirantes que anhelan ingresar año tras año a la institución.
2. Si bien la organización tiene la certificación ISO 9001:2008, esta abarca demasiados procesos, siendo algunos no indispensables, provocando en ocasiones la duplicidad en las actividades que realizan los empleados, aumentando los formatos y por ende desperdiciando los recursos y produciendo malestar en el personal.
3. La página web que maneja el colegio tiene fallas al cargar y muchas de las veces existen problemas al momento que los docentes quieren ingresar notas al sistema ya que este se cuelga o no se abre, produciendo malestar en el personal que utiliza este medio virtual y demorando las actividades.
4. La Unidad Educativa “Paulo VI” cuenta con un personal altamente calificado, pues posee los conocimientos y experiencia requeridos para desempeñar sus actividades, sea en el campo docente o en el campo administrativo.
5. La falta de comunicación y unidad de mando principalmente en los niveles administrativos provocan cierto malestar en la institución, limitando el progreso y potencial de sus empleados en las actividades que realizan. Los esfuerzos no son coordinados, cada uno trabaja de acuerdo a su punto de vista.

6. La Planificación Estratégica propuesta para la Unidad Educativa “Paulo VI” pretende solucionar los problemas antes mencionados y lograr que la institución pueda subsistir en un mercado tan competitivo como es el del Sector de la Educación.
7. La difusión al personal sobre, la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias y principalmente el conocimiento del organigrama dentro de la organización son de suma importancia, puesto que de esta manera se puede tener una idea más clara de las responsabilidades que tiene cada persona y a su vez crear una identificación entre el colaborador y la institución.
8. Para que la Planificación Estratégica llegue a ser efectiva y eficaz es de gran importancia que se cuente con la aprobación y el compromiso de los directivos, funcionarios y toda la comunidad educativa en general, buscando así la participación, preparación e implementación de la misma en la institución.
9. Es importante destacar la participación de la institución mediante la responsabilidad social, promoviendo el cuidado del medio ambiente y el sentido humano - cristiano de solidaridad con los demás, bajo este nuevo paradigma ético y socialmente responsable se involucra un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo.
10. La institución cuenta con laboratorios que están equipados con tecnología de punta, lo que muestra un adecuado uso de las TIC's (Tecnología de Información y Comunicación) en los procesos de enseñanza aprendizaje tomando en cuenta el grado de influencia que estas han alcanzado en la vida cotidiana.
11. Existe poca participación del personal en actividades extra curriculares por parte de los integrantes de toda la comunidad educativa, lo que denota la falta de una gestión participativa que conlleve a fortalecer el camino más apropiado para obtener el compromiso hacia el proceso de mejora continua de todos los miembros de la institución, renovando a su vez el clima organizacional.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. La Unidad Educativa “Paulo VI” al buscar el liderazgo necesita contar con una cultura innovadora que haga eficaz el plan estratégico bien definido y estructurado. De esta manera, la organización funcionará libremente y la innovación se producirá de una manera natural.
2. Se debería construir un nuevo edificio y proveer más aulas, puesto que el espacio físico con el que cuenta la institución es amplio, de tal manera se podrá reducir el número de alumnos por año para mejorar así el proceso enseñanza-aprendizaje y la calidad de la educación, atendiendo además la gran demanda de alumnos que aspiran ingresar cada año.
3. Optimizar el uso de los activos existentes en la institución, así como también del tiempo.
4. Difundir, implementar y evaluar el cumplimiento de la Planificación Estratégica propuesta, de tal manera que se note una mejora significativa en el desarrollo de las actividades cotidianas de la institución.
5. Implantar las estrategias formuladas para superar las debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis F.O.D.A.
6. Implementar el Plan Operativo Anual para la institución con el fin de realizar un seguimiento y control permanente al logro de objetivos, buscando oportunidades de mejora constantemente, siendo este seguimiento y control flexibles para realizar cualquier adaptación requerida.
7. Diseñar un sistema de comunicación que facilite la fluidez de la información en forma horizontal, ascendente y descendente y promover la participación de todo el personal en la toma de decisiones, evitando los malos entendidos y la comunicación con doble vía. “Sin comunicación no hay comunidad educativa”.

8. Hacer de la gestión administrativa de la Unidad Educativa “Paulo VI”, un sistema integrado dinámico que permita acoplarse y adaptarse a los diversos cambios del entorno externo.
9. Se recomienda ir haciendo una revisión de la Planificación Estratégica y una retroalimentación de la misma, con la finalidad de determinar si se ha cumplido lo propuesto.
10. Algo de gran importancia es que se deben realizar programas de capacitación que permitan el desarrollo de las capacidades del personal, tanto al personal administrativo como docente de la institución.
11. Es necesario que el personal se sienta motivado y valorar a cada uno de los colaboradores de la Unidad Educativa “Paulo VI”, hacerlos sentir como lo que son y representan para la organización, parte fundamental de ella, y así lograr que trabajen con gusto y sean leales con su trabajo.
12. Realizar el control de gestión de la organización a través de la aplicación de Balanced Scorecard para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, analizando los resultados y tomando a su vez las respectivas acciones del caso, evitando tener observaciones y no conformidades en la certificación ISO, manteniendo de esta manera la recertificación en beneficio de la organización.
13. Realizar el seguimiento periódico a los indicadores de gestión ya que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos; así como la actualización de acuerdo a los cambios realizados en el plan estratégico de lo que se desee en alcanzar.

## BIBLIOGRAFÍA

- **KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary.** Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall.
- **RODRÍGUEZ, Joaquín.** Como aplicar la Planeación Estratégica, International Thompson Editores, México 2001.
- **CERTO, Samuel.** Administración Moderna. Editorial McGraw Hill. México 2003.
- **CHIAVENATO, Idalberto.** Administración en los Nuevos Tiempos. Primera Edición, Editorial McGraw Hill. Colombia 2004.
- **FRANKLIN, Enrique.** Organización de Empresas. Análisis Diseño y Estructura. Primera Edición. Editorial McGraw Hill. México 1998.
- **KOONTZ, Harold & WEHRICH, Heinz.** Administración: Una Perspectiva Global. Décimo Primera Edición, Editorial McGraw Hill. México 1998.
- **SERNA, Humberto.** Planeación y Gestión Estratégica. Primera Edición. Editorial Legis. Colombia 1994.
- **ESCOBAR, Camilo.** Planificación Estratégica Aplicada. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Central del Ecuador. Ecuador 2007.
- **FRANKLIN, Enrique.** Organización de Empresas. Análisis Diseño y Estructura. Primera Edición. Editorial McGraw Hill. México 1998.

## NETGRAFÍA

- [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com)
- [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- [oscarsaavedrar.blogspot.com](http://oscarsaavedrar.blogspot.com)
- [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)
- [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)
- [www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar)
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



## OTRAS FUENTES

- **Constitución de la República del Ecuador.** Sección Octava. De la Educación.
- **Código de la Niñez y Adolescencia.** Derechos relacionados con el desarrollo.
- **Ley de Educación.** Capítulo XXI. De las Unidades Educativas.
- **Registro Oficial N° 417 y Ley Orgánica de Educación Intercultural.** Deberes y Obligaciones del personal de la Institución Educativa.
- **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** Porcentajes de Analfabetismo en el País (Censo 2010).

## ANEXO N° 1

### GUIA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

FECHA.....

Nombre:.....

Tiempo que labora en la institución:.....

Cargo que desempeña:.....

Profesión:.....

1. ¿La Unidad Educativa que usted dirige, cuenta con una Planificación Estratégica?

Si ☐

No ☐

2. ¿Considera que es necesario para el mejoramiento de la Institución?

Muy de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

En desacuerdo ☐

Muy en desacuerdo ☐

3. ¿Cómo mide la gestión académica y administrativa de la Institución?

Índices ☐

Por método ☐

No mide ☐

4. ¿Se toma en cuenta al personal docente para la planificación de actividades y toma de decisiones?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

5. ¿Cómo es la relación con el personal docente y administrativo?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy Mala ☐

6. ¿Cree usted que con la aplicación de un plan estratégico se elevará la calidad de educación?

Muy de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

En desacuerdo ☐

Muy en desacuerdo ☐

7. ¿ Cree usted que la administración y liderazgo del Centro Educativo depende de:

Excelencia Académica ☐

Desarrollo Profesional ☐

Capacitación continua ☐

Trabajo en Equipo ☐

8. ¿Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar, que aspectos cree necesarios promover?

Mejorar el Desempeño  
Docente ☐

Disminución de  
Estudiantes ☐

Mejorar Mecanismos  
de Control ☐

Existencia de  
ambientes cordiales de  
trabajo ☐

9. ¿Considera usted necesario continuar en la Institución con una Administración por Procesos?

Si ☐

No ☐

¿La capacitación del personal se realiza?

Trimestral ☐

Semestral ☐

Anual ☐

No se realiza ☐

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO N° 2

### GUIA DE ENCUESTA A LOS DOCENTES

FECHA.....

Nombre:.....

Tiempo que labora en la institución:.....

Cargo que desempeña:.....

Especialización:.....

1. ¿Conoce usted lo qué es una Planificación Estratégica?

Si ☐

No ☐

2. ¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica dentro de la Institución?

Si ☐

No ☐

3. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la U.E.P.VI?

Totalmente ☐

Medianamente ☐

Desconoce ☐

4. ¿Considera usted que la Planificación Estratégica ayudaría a mejorar la Gestión Administrativa de la Institución?

Muy de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

En desacuerdo ☐

Muy en desacuerdo ☐

5. ¿Qué calificación le daría usted a la Gestión Administrativa Actual?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy Mala ☐

6. ¿Se ha presentado casos de contraindicaciones entre autoridades de diferentes secciones?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se aplica en la institución?

Autoritario ☐

Participativo ☐

Consultivo ☐

8. ¿Considera usted necesario el trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

9. ¿Se promueve la coordinación y comunicación entre las diferentes partes de la organización?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

10. ¿En su trabajo tiene oportunidad de hacer sugerencias o reclamos?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

11. ¿Sus sugerencias han sido aceptadas?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

12. ¿Está de acuerdo con que exista un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección sin temor a represalias?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐  
En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

13. La capacitación que recibe en su área por parte de la institución es:

Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐  
Mala ☐ Muy Mala ☐

14. Considera que el distributivo de trabajo es:

Equitativo ☐ Con preferencia ☐ Desproporcionado ☐

15. Si hubiera una vacante, recomendaría a sus familiares y amigos que vinieran a trabajar en la institución

Si ☐ No ☐

**Gracias por su colaboración.**

### ANEXO N° 3

#### GUIA DE ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

FECHA.....

Nombre:.....

Tiempo que labora en la institución:.....

Cargo que desempeña:.....

Profesión:.....

1. ¿Conoce usted lo qué es una Planificación Estratégica?

Si ☐

No ☐

2. ¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica dentro de la Institución?

Si ☐

No ☐

3. En mi área de trabajo dispongo del espacio que necesito, es cómodo, bien iluminado y está bien acondicionado (calefacción, aire acondicionado, etc.)

Si ☐

No ☐

4. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión de la U.E.P.VI.?

Totalmente ☐

Medianamente ☐

Desconoce ☐

5. ¿Qué tipo de motivación recibe por su trabajo?

Económica ☐

Social ☐

De Capacitación ☐

6. ¿Cree usted que existe una comunicación coordinada entre los estamentos de la institución?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Considera usted que en la Institución se está midiendo la capacidad de gestión?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

8. ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Malo	<input type="checkbox"/>		

9. Si hubiera una vacante, recomendaría a sus familiares y amigos que vinieran a trabajar en la institución

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10. ¿Se ha presentado casos de contraindicaciones entre autoridades de diferentes departamentos?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

11. ¿Cómo se siente con el trato que recibe por parte de los directivos y personal de docente de la institución?

Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Nada Satisfecho	<input type="checkbox"/>

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO N° 4

### GUIA DE ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

FECHA.....

Nombre:.....

Curso:.....

Especialización:.....

1. ¿Conoce usted cuál es la misión y la visión de la U.E.P.VI.?

Totalmente ☐ Medianamente ☐ Desconoce ☐

2. ¿Cuál fue el motivo por el cual ingresó a esta Institución?

Cercanía a su casa ☐ Infraestructura ☐  
Especialidad ☐ Calidad de Educación ☐

3. Las aulas donde usted recibe clases son:

Muy Confortables ☐ Confortables ☐  
Incómodas ☐ Muy Incómodas ☐

4. Las clases que imparten los maestros considera que son:

Muy Comprensibles ☐ Comprensibles ☐  
Incomprensibles ☐ Muy Incomprensibles ☐

5. Los laboratorios que existen en la institución son:

Excelentes ☐ Buenos ☐ Regulares ☐  
Malos ☐ Muy Malos ☐

6. Su participación en las actividades programadas por la institución son:

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐



7. La atención que recibe por parte del personal administrativo (colecturía, secretaría, biblioteca, dpto. médico) y de servicio es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>	Muy Mala	<input type="checkbox"/>		

8. La educación que recibe en la institución considera usted que es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>	Muy Mala	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Qué taller extra curricular que brinda la institución le parece más interesante?

Fútbol	<input type="checkbox"/>	Básquet	<input type="checkbox"/>
Música	<input type="checkbox"/>	Danza	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>		

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO N° 5

### GUIA DE ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

FECHA.....

Nombre:.....

Profesión:.....

1. ¿Conoce usted que la Unidad Educativa Paulo VI cuente con un Plan Estratégico?

Si ☐

No ☐

2. ¿Qué le motivó a matricular a su hij@ en esta institución?

Distancia ☐

Infraestructura ☐

Especialidad ☐

Educación ☐

3. Considera que la educación que ofrece la institución es:

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy Mala ☐

4. ¿Cree usted que los docentes se capacitan constantemente?

Si ☐

No ☐

5. ¿Qué aspecto debería mejorar la institución?

Infraestructura ☐

Administrativo ☐

Número de alumnos ☐

Horario de clases ☐

6. ¿Ha sido usted participe de las actividades que organiza la institución?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Los trámites que realiza en la institución son?

Muy Rápidos ☐

Rápidos ☐

Lentos ☐

Muy Lentos ☐

8. ¿Considera que el costo del servicio educativo en la institución es?

Muy Alto ☐

Alto ☐

Normal ☐

Bajo ☐

Muy Bajo ☐

9. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la institución?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy Mala ☐

10. La atención que recibe por parte de los docentes es:

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy Mala ☐

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO N° 6

### GUIA DE ENTREVISTA A PROVEEDORES

FECHA.....

Proveedor:.....

1. ¿Cómo califica a la Institución cómo cliente?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Malo	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Presenta usted cotizaciones de los productos o servicios que oferta a la institución?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

3. ¿Cómo considera el pago que recibe por parte de la institución?

Muy Rápidos	<input type="checkbox"/>	Rápidos	<input type="checkbox"/>
Lentos	<input type="checkbox"/>	Muy Lentos	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera usted que existe una planificación y organización en los procesos que lleva a cabo la institución?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

5. ¿Con que frecuencia solicitan su producto o servicio?

Continuamente	<input type="checkbox"/>	Periódicamente	<input type="checkbox"/>	Eventualmente	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	----------------	--------------------------	---------------	--------------------------

**Gracias por su colaboración.**